Gestion futée

Gilles Barouch

TPE-PME

Booster la performance de son entreprise

La boîte à outils de votre succès !



Éditions Livres à Vivre

BEM

afnor ÉDITIONS

Booster la performance de son entreprise

La boîte à outils de votre succès !

Gestion futée

Gilles Barouch

TPE-PME

Booster la performance de son entreprise

La boîte à outils de votre succès !



Éditions Livres à Vivre





Dans la même collection

Améliorer votre efficacité – 3 outils simples et efficaces !

Fidéliser et gagner vos clients par l'écoute – Des outils à votre portée !

Élaborer des objectifs et un tableau de bord de suivi – Voici les modes d'emploi !

Les tableaux d'autodiagnostic présentés dans cet ouvrage sont téléchargeables sur le site www.boutique-livres.afnor.org>Livres>rubrique « Espace lecteur », en entrant le code suivant : 3465225

ISBN AFNOR 978-2-12-465225-9
ISBN Éditions Livres à Vivre 978-2-9523509-3-8
Composition : Zugraphi Design Studio – Correctrice : Laurence Michalot
Couverture : création AFNOR Éditions – Crédit photo © 2009 JupiterImages Corporation



AFNOR – 11, rue Francis de Pressensé, 93571 La Plaine Saint-Denis Cedex
Tél. : +33 (0) 1 41 62 80 00 – www.afnor.org

Éditions Livres à Vivre – 48, rue Foucher Lepelletier, 92130 Issy-Les-Moulineaux
Tél. : +33 (0) 1 40 93 43 27 – www.livres-a-vivre.com
En partenariat avec :
BEM Bordeaux Management School – 680, cours de la Libération, 33405 Talence Cedex
Tél. +33 (0) 5 56 84 55 55 – www.bem.edu

Sommaire

Préface

BEM Bordeaux Management School propose des formations dont la vocation est d'apporter aux cadres - et aux futurs cadres - les compétences nécessaires pour gérer et développer des entreprises. Une des ambitions principales est de préparer des professionnels à accompagner les entreprises de toutes dimensions dans leurs projets. Dans cette perspective, une attention particulière est portée à la gestion des entreprises de petites et moyennes tailles.

Traditionnellement, les programmes de formation dispensés à BEM intègrent des réflexions sur les méthodes, les outils et les concepts managériaux pour une plus grande performance des TPE et PME. Rappelons qu'en matière d'enseignement de la gestion, la plupart des travaux universitaires, mais également de consultants, s'intéresse d'abord aux problématiques d'entreprises de grande envergure. Citons, par exemple, la gestion prévisionnelle des emplois et des compétences qui s'avère souvent coûteuse et peu efficace dans le cadre d'entreprises petites et moyennes. De même, la plupart des approches marketing sont de peu d'utilité hors des entreprises de grandes tailles. On pourrait également multiplier les exemples d'outils issus du management de la qualité ou de la finance dont le champ d'application reste les grands groupes industriels ou de service.

L'importance de la TPE et de la PME dans le tissu économique français exige une attention plus importante de la part des organismes de formation afin d'adapter leurs contenus. Poursuivant ses efforts pour répondre aux problèmes auxquels ces entreprises doivent faire face, BEM s'associe à présent avec AFNOR pour la publication d'une collection d'ouvrages pratiques qui est dédiée aux TPE et PME. Ces ouvrages proposent une sélection d'outils d'organisation et de gestion particulièrement utiles pour s'améliorer de façon constante et se développer efficacement.

Un soin particulier a été pris pour adapter ces outils à la spécificité des petites et moyennes entreprises. De la création d'une entreprise à sa transmission en passant par son développement, chaque ouvrage thématique donne les clés à l'entrepreneur pour améliorer sa gestion quotidienne et envisager sereinement l'avenir. Employer un langage juste est l'un des engagements

de cette collection. Il ne s'agit pas de simplifier mais de rendre accessible, c'est-à-dire d'expliquer à l'aide d'un vocabulaire adapté et compréhensible. L'utilisation de graphiques et de tableaux permet une meilleure lisibilité et les cas pratiques sont utiles pour mieux cerner la réalité du terrain.

Nous espérons que cette collection répondra aux attentes des chefs de petites et moyennes entreprises et de leurs collaborateurs. Ceux-ci ont besoin, plus que jamais, d'outils pratiques, simples à mettre en œuvre et efficaces les aidant à relever les nouveaux défis auxquels ils sont confrontés et à faire la différence sur des marchés de plus en plus concurrentiels.

Bonne lecture

Christophe Estay
Directeur de la Recherche
BEM Bordeaux Management School

Préambule de la collection

L’environnement des petites entreprises se transforme

Être indépendant ou entrepreneur est une vocation

Etre indépendant ou entrepreneur est le plus souvent une vocation.

On s’installe soit en libéral, soit en commerçant, soit en indépendant, soit en société, seul ou avec un partenaire ou avec un petit nombre de collaborateurs. On choisit un métier qui devient souvent une passion. On accepte parfois des garanties inférieures à celles des salariés en matière de retraite, d’indemnités chômage et de couverture en cas de longue maladie ou d’accident. On accepte aussi une certaine fluctuation de ses revenus. On accepte tout cela car le métier est passionnant et on est libre. Comment se plaindrait-on de ces contraintes qui sont la contrepartie d’un choix de vie ?

Les entrepreneurs partagent un certain nombre de valeurs et de besoins

Les entrepreneurs et les indépendants ont donc en commun le choix de l’indépendance et de la liberté.

Ils partagent aussi le plus souvent un certain nombre de souhaits : gagner du temps, prendre du recul par rapport aux urgences, obtenir une meilleure stabilité de leurs recettes, mieux organiser leur travail et obtenir un meilleur revenu.

Les petites entreprises semblent mal connaître les possibilités offertes par les méthodes modernes d'amélioration de l'efficacité

Gérer sa trésorerie, gérer les implications juridiques des contrats de travail ou sa comptabilité, gérer du personnel n'est pas pour eux le cœur de leur métier. Dans cette perspective, la gestion est parfois perçue comme une contrainte supplémentaire.

Il en va de même des méthodes d'organisation et de management. Celles-ci sont souvent méconnues. Elles sont identifiées, à tort, aux grandes entreprises.

Or, l'entrepreneur, s'il aspire à un bon revenu et à une reconnaissance de son travail, est déterminé tout autant, comme on l'a vu, par des valeurs d'indépendance, de liberté, de partenariat.

Il travaille essentiellement en réseau d'associés, d'amis, de relations professionnelles, et pense que sa façon de travailler est différente des grandes organisations.

Il gagnerait à mieux connaître ces nouvelles méthodes qui ont révolutionné les organisations privées ou publiques, grandes ou petites, et qui donnent, pour certaines, une place centrale aux valeurs qui fondent sa propre motivation : l'engagement, le partenariat, la proximité avec les clients notamment. Ces méthodes, sous réserve d'être adaptées à l'univers de la petite entreprise, pourraient l'aider à aborder de façon efficace un certain nombre de points cruciaux pour le succès de son entreprise : gestion du temps, développement de son activité, conservation des bons clients, amélioration de sa rentabilité, réduction des dysfonctionnements, par exemple.

L'environnement des petites entreprises devient plus incertain

Cette méconnaissance serait sans problème si l'environnement de beaucoup d'indépendants et de petits/moyens entrepreneurs n'était devenu plus incertain ces dernières années. Leurs retraites sont en point d'interrogation, leurs marges sont attaquées par une concurrence démultipliée et par des acheteurs plus professionnels, leurs clients sont plus exigeants et le risque de voir la demande se tasser est réel. Enfin, les prélèvements sociaux et fiscaux ne se réduisent pas.

Le bon fonctionnement de leurs réseaux assure encore aux entrepreneurs expérimentés une marge de sécurité, mais ces difficultés cumulées rejaillissent parfois sur les conditions d'exercice de leur métier.

Quant aux jeunes professionnels et aux cadres en phase de création d'entreprise, le plus souvent dans le commerce, l'artisanat ou l'informatique, ils ne bénéficient généralement pas de l'avantage d'un réseau constitué. De sorte qu'un grand nombre de nouvelles entreprises disparaissent en moins de trois ans.

Les outils modernes d'amélioration de l'efficacité sont aujourd'hui indispensables

Dans ce contexte plus difficile, les indépendants et les chefs d'entreprises ne peuvent plus ignorer les nouveaux outils de management qui ont émergé ces dernières années. Ils ont changé la face de bon nombre d'entreprises et de services publics. Ils vont transformer leur environnement de travail. Par leur fait, leurs interlocuteurs (services publics, clients, centres de gestion, comptables, chambres de commerce ou de métiers, syndicats professionnels…) ne raisonnent déjà plus tout à fait de la même manière.

Il est donc important pour ces professionnels de comprendre les tenants et les aboutissants de cette mutation puis, s'ils le souhaitent, d'en appliquer les méthodes et les outils à leur propre situation pour inscrire la réussite de leur entreprise dans la durée.

À qui s'adresse cette collection ?

Le public concerné par cette collection est l'ensemble des personnes qui dirigent une structure moyenne, petite ou unipersonnelle, c'est-à-dire les chefs de petites ou moyennes entreprises, les professions libérales, les indépendants, les commerçants, les artisans ou les créateurs d'entreprise.

Ces ouvrages s'adressent plus particulièrement à quatre catégories de professionnels :

– Les professionnels expérimentés : ces professionnels installés depuis de longues années souhaitent prendre du recul, clarifier leurs choix, améliorer leur efficacité et se développer.

– Certains professionnels traversent une période de difficulté, le plus souvent accidentelle. Les outils proposés peuvent les aider à prendre du recul et analyser leurs problèmes en profondeur pour repartir sur des bases plus saines et plus efficaces. Ils leur indiquent un cap et une méthode pour mieux ordonner leurs pratiques et reprendre confiance.

– Les créateurs d'entreprise en phase de développement : installés depuis trois à cinq ans, ils ont surmonté les problèmes de l'installation et souhaitent se développer efficacement.

– Enfin, les créateurs d'entreprises avant l'installation ou dans les deux premières années d'activité souhaitent éviter les erreurs qui risqueraient de compromettre leur projet et s'appuyer sur le meilleur de l'expérience en matière d'organisation et de gestion pour démarrer sur des bases solides avec les meilleures chances de succès.

Des outils pratiques et adaptables à votre situation propre

Cette collection vise d'abord à initier le professionnel aux outils d'amélioration de l'efficacité utilisés par les entreprises les plus performantes. Ces outils sont présentés sous une forme synthétique et rapide : l'essentiel de ce qu'il faut savoir sur l'outil est rassemblé en quelques pages.

La compréhension des outils est facilitée par un mode de présentation adapté :

– les outils ont été rendus accessibles pour pouvoir être bien compris puis adaptés à l'univers d'une petite structure,
– des résumés facilitent la compréhension des outils en vue de leur application pratique,
– des exemples tirés de l'univers des petites entreprises illustrent l'outil,
– les modalités de mise en œuvre de l'outil sont présentées et des grilles d'auto-évaluation et de progrès permettent au lecteur, s'il le souhaite, d'appliquer immédiatement l'outil à la situation de son entreprise.

Cette collection permet donc au lecteur, s'il le veut, d'appliquer immédiatement les outils présentés.

Gilles Barouch
Professeur à BEM Bordeaux Management School

Introduction

Ces dernières années, les méthodes et les outils de management des entreprises se sont profondément transformés.

De nouvelles méthodes centrées sur l'amélioration des performances ont permis aux entreprises d'améliorer de façon importante la qualité et la fiabilité de leurs prestations tout en réalisant des économies importantes.

Ces méthodes se diffusent à présent dans les services publics ou dans le secteur non marchand et, de plus en plus, auprès des petites entreprises et des indépendants.

La paternité de ces méthodes est généralement attribuée à Edwards Deming, dont les idées ont révolutionné les conceptions traditionnelles dans ce domaine.

Le présent ouvrage présente l'histoire, les principes et les méthodes ayant conduit à cette révolution douce qui intéresse désormais les entreprises du monde entier.

Il explique les raisons pour lesquelles ces nouvelles méthodes de travail concernent directement les petites entreprises, quel intérêt elles peuvent en retirer et pourquoi elles sont bien placées pour les mettre en œuvre avec succès.

Il résume cette nouvelle approche en trois schémas principaux - la roue de Deming, la qualité totale et la démarche de résolution de problème - qui sont représentatifs de l'originalité, des principes et de la pratique de l'amélioration des performances. Ces méthodes sont transposées ici à l'univers des petites structures et illustrées par des exemples.

Par la suite, le terme de « professionnel » ou d'« entrepreneur » sera utilisé pour désigner aussi bien le chef d'une PME ou d'une TPE, l'indépendant, le professionnel libéral, le commerçant, l'artisan ou le créateur d'entreprise.

Les termes « structure », « activité », « entreprise » ou « organisation » seront employés indistinctement pour désigner le cadre d'exercice de la profession sur lequel vont porter les efforts d'amélioration.

Un glossaire situé à la fin de l'ouvrage définit les principaux termes du management des performances.

1
Historique et contenu de l'approche de Deming

Résumé

Une nouvelle génération d'outils de management et d'organisation des entreprises est apparue ces dernières années.

Ces outils favorisent un développement mieux raisonné et plus équilibré ainsi qu'une amélioration régulière des performances.

Ces méthodes sont nées du constat qu'environ 95% des problèmes d'une entreprise sont liés non à une faute de l'individu mais à une mauvaise organisation.

La réduction des défauts est donc de la responsabilité du chef d'entreprise.
Il lui revient d'améliorer l'organisation pour prévenir les défauts.

La démarche d'amélioration des performances se réalise à deux niveaux.

Au niveau d'une action précise, elle consiste à s'assurer que les défauts éventuels et leurs causes sont identifiés de façon systématique et que des actions d'amélioration visant à les supprimer sont mises en place.

C'est la démarche de résolution de problème.

Au niveau du chef d'entreprise, cette démarche implique de mettre en œuvre les quatre étapes de la « roue de Deming » :

– se fixer des objectifs,
– définir et mettre en œuvre les actions permettant de les atteindre,
– évaluer périodiquement les écarts entre les objectifs et les réalisations,
– enfin, définir des actions d'amélioration pour supprimer ces écarts.

Les méthodes modernes de management et d'organisation permettent ainsi de créer les conditions d'un progrès durable à tous les niveaux de l'entreprise.

Aujourd'hui, les entreprises les plus performantes ont adopté l'approche de Deming qui est reprise également dans les normes internationales de management de la qualité.

Les valeurs du management moderne sont proches de celles de l'entreprise indépendante ou de la petite entreprise : l'engagement personnel, le respect des besoins du client, le partenariat…
Elles donnent une importance particulière au facteur humain.

L'approche de Deming propose des lignes directrices pour diriger efficacement une entreprise. En s'inspirant de celles-ci, l'entrepreneur se donne les meilleures chances de succès.

1.1 L'origine des méthodes modernes d'amélioration des performances

1.1.1 La découverte de Deming

Un rapide historique de l'apparition des méthodes modernes d'amélioration des performances permet de comprendre pourquoi l'approche de Deming s'est imposée dans le monde entier comme la façon la plus efficace de diriger une organisation.

Edwards Deming était un ingénieur américain, né en 1900 et décédé en 1993. Il avait travaillé comme statisticien à la société Bell Electric.

De cette expérience, Deming a gardé une conviction qu'il va s'employer à diffuser toute sa vie. Par l'analyse statistique, il va observer, en effet, que les défauts constatés dans les produits industriels ne relèvent que pour une faible part de la responsabilité de l'ouvrier (5% environ). Ces défauts auraient pour origine, dans 95% des cas, une mauvaise organisation, un mauvais management de l'entreprise.

Ce que l'on considérait donc à l'époque comme la faute de l'ouvrier est vu par Deming comme la conséquence d'une mauvaise organisation.

Or, c'est la responsabilité principale du dirigeant de réformer l'organisation et non celle de l'ouvrier.

Cette observation apparemment banale conduit à révolutionner la vision traditionnelle de la conduite des entreprises. Il en découle que le chef d'entreprise est le premier responsable des défauts de son entreprise.

Mais comment agir ? Deming affirme que l'organisation du travail doit donc être améliorée en permanence pour réduire les défauts autant que possible : c'est ce que l'on appellera *l'amélioration continue.*

Les personnels seront désormais encouragés à diagnostiquer les causes des défauts (par exemple dans le cadre de groupes de travail) et à contribuer ainsi à trouver un remède à leur niveau aux problèmes d'organisation. Pour cela, ils utiliseront la démarche de résolution de problème.

Mais, dans tous les cas, c'est bien à la direction de donner l'impulsion en vue d'améliorer l'organisation, en mettant en œuvre, à son niveau, la réduction des défauts, ce que l'on appellera la roue de Deming.

1.1.2 La démarche de résolution de problème

La démarche de réduction des défauts comprend quatre étapes ; chaque fois qu'un défaut est constaté, il convient :

– de le supprimer (en remplaçant le produit ou le service défectueux) ; c'est l'approche curative ;
– d'en analyser les causes qui, on l'a vu, sont rarement individuelles et presque toujours organisationnelles ;
– de définir les solutions adaptées au plan organisationnel afin que :
    - → les causes du problème constaté ne se reproduisent plus (améliorations correctives),
    - → des problèmes similaires n'apparaissent pas ailleurs (améliorations préventives).

La plupart des petites entreprises, lorsqu'elles constatent un défaut, le suppriment (approche curative) ; mais combien d'entre elles en analysent systématiquement les causes et mettent en place des actions d'amélioration afin d'éviter qu'il se reproduise ?

Cette méthode centrale de l'amélioration des performances est détaillée et illustrée page 42 et suivantes.

Bien entendu, tout ce que Deming a décrit concernant l'industrie s'applique à tout type de structure, grande ou petite, marchande ou non marchande.

De sorte que les idées de Deming, nées dans l'univers industriel, se sont propagées aujourd'hui dans tous les types d'organisation. Moyennant une transposition adéquate, elles sont aussi utiles à la petite entreprise.

1.1.3 La roue de Deming ou boucle d'amélioration Les quatre étapes d'une organisation bien dirigée

La démarche d'amélioration continue, qui permet de traiter localement les défauts, peut servir aussi de méthode générale de direction d'une entreprise : c'est la roue de Deming.

La boucle d'amélioration décrit les étapes à respecter pour une conduite optimale de son activité.

Les quatre étapes de la roue de Deming sont présentées dans le tableau 1.1 ci-dessous.

Le schéma de la roue de Deming est détaillé et illustré d'un exemple page 34 et suivantes.

Tableau 1.1 Les quatre étapes du management des performances

Planifier (préparer) les actions que l'on compte réaliser : définir des objectifs et les actions à mettre en œuvre pour atteindre ces objectifs.
Déployer (réaliser) les actions prévues.
Contrôler (évaluer) les écarts entre ce qui était prévu et les résultats obtenus.
Analyser les écarts et améliorer.

La roue de Deming est aussi souvent représentée par les initiales de chaque opération : PDCA.

Grâce à la roue de Deming, certains dirigeants ont compris qu'ils ne réalisaient que de façon incomplète le cycle d'un management performant :

– Les entrepreneurs planifient certes leurs activités ; ils ont des programmes de travail, définissent les actions à réaliser de façon plus ou moins précise. Cependant la plupart des petites entreprises ne se donnent pas d'objectifs mesurables à atteindre.
– Ils mettent en œuvre les actions prévues mais n'analysent pas systématiquement les écarts entre ce qui était prévu et réalisé et les causes des écarts.
– Enfin, combien définissent des solutions d'amélioration sur la base de l'analyse des écarts constatés ?

L'essence d'une organisation performante, explique Deming, c'est donc de s'améliorer en permanence, tant en ce qui concerne les actions réalisées par les personnels que celles initiées par la direction de l'entreprise.

– Au niveau local de la réalisation des opérations de production : c'est principalement la démarche de résolution de problème.
– Au niveau de la conception des produits et des politiques, c'est-à-dire au niveau du management de l'entreprise : c'est la roue de Deming.

Les situations non désirées (encore appelées défauts ou « non-conformités ») - par exemple les problèmes rencontrés, les objectifs non atteints, les plaintes du client, les dysfonctionnements internes - qui sont généralement vécues comme un embarras, représentent donc dans cette perspective autant de gisements d'efficacité pour l'entrepreneur, s'il sait les reconnaître et les améliorer.

Ces dysfonctionnements, ces défauts qui coûtent cher, peuvent donc être réduits par la démarche d'amélioration continue.

1.1.4 Les entreprises japonaises démultiplient les enseignements de Deming

Deming à son époque n'a pas été compris dans son pays d'origine.

Dans les formations qu'il organisait aux États-Unis pour enseigner aux industriels comment produire des matériels de qualité (avec le moins de défauts possibles), les grandes industries n'envoyaient que les cadres subalternes. Or, dans la méthode de Deming, l'implication des dirigeants est indispensable puisque ce sont eux qui sont responsables de motiver les salariés à faire la « chasse au défaut » et de modifier éventuellement l'organisation qui est à la source des problèmes.

En conséquence, les formations qu'il dispensait étaient relativement peu suivies d'effet.

Ce n'est donc pas aux États-Unis que Deming connaîtra ses premiers véritables succès mais au Japon. Envoyé après la deuxième guerre mondiale comme expert pour enseigner la statistique aux Japonais, Deming ne veut pas renouveler la même erreur et exige qu'on lui adresse des patrons japonais dans ses formations.

Ceux-ci sont séduits par sa méthode dont ils espèrent qu'elle leur permettra de rattraper le niveau de qualité des produits occidentaux[1].

Les grandes entreprises japonaises constatèrent très vite les bienfaits de la méthode de Deming.

L'approche de Deming devint rapidement une cause nationale, enseignée dans les écoles et diffusée à la télévision. Un prix Deming fut créé en 1950 pour récompenser les entreprises japonaises qui avaient obtenu les meilleurs résultats avec la méthode du statisticien américain.

1.1.5 La conquête industrielle japonaise et la consécration de la méthode de Deming

Trente ans plus tard, la pénétration des produits japonais en Europe et aux États-Unis va convaincre de nombreuses entreprises dans le monde entier du bien-fondé de la méthode de Deming.

Les entreprises japonaises en viennent à dominer des pans entiers de la haute technologie (caméras, appareils photo, etc.) avec des produits souvent de meilleure qualité - la méthode de l'amélioration continue a permis de réduire considérablement les défauts de fabrication - et relativement moins chers - en réduisant les défauts, ces entreprises japonaises ont du même coup réduit leurs coûts.

Deming est alors découvert aux États-Unis et en Europe, ses livres sont des succès internationaux et il se consacre jusqu'à la fin de sa vie à la formation et à la diffusion de ses idées.

---

1 Ils s'inspireront aussi des travaux d'Armand Feigenbaum et de Joseph Juran, autres pionniers de l'amélioration de la qualité.

1.2 La formalisation de l'approche de Deming La norme ISO 9000:2000

1.2.1 La méthode Deming devient une des bases du management des entreprises

En 1987 sont apparues les normes internationales ISO 9000 de gestion de la qualité qui visent à donner confiance que les produits des entreprises respectant ces normes sont de bonne qualité (c'est-à-dire sont conformes aux attentes des clients).

L'ISO (International Organization for Standardization) est l'organisation chargée d'élaborer les normes internationales. La série 9000 concerne le « management de la qualité ».

Les dernières versions des normes ISO 9000 parues en 2000 et actualisées en 2005 et 2008 reprennent les principes et les méthodes proposés par Deming.

1.2.2 Les principes de la norme ISO 9000:2000

La norme ISO 9000 se fonde sur les principes de management des performances et d'amélioration continue définis par Deming. Elle affirme les huit principes qui fondent un management efficace, résumés dans le tableau 1.2 ci-contre.

La direction fixe les orientations (principe 2) qui tiennent compte notamment des besoins des clients et des autres parties intéressées (principe 1). Elle décline ces orientations en objectifs mesurables (principe 2 et 7). Elle les met en oeuvre au travers de processus de travail maîtrisés (principe 4) et correlés entre eux (principe 5). Elle prend soin d'impliquer les personnels à toutes les étapes importantes (principe 3) et d'établir des relations mutuellement bénéfiques avec les fournisseurs (principe 8).

Par la suite, elle contrôle et évalue les résultats obtenus au niveau des processus de travail (principe 4) et de l'activité dans son ensemble (principe 7). Elle procède enfin à la réduction des écarts (des défauts) à tous les niveaux par l'amélioration continue (principe 6) ce qui contribue à l'amélioration de la satisfaction des parties intéressées (principe 1).

L'énoncé de ces principes montre aussi que le facteur humain est au cœur de la norme ISO 9000. Cette importance s'exprime notamment par l'écoute des besoins et leur prise en compte dans la mesure du possible, par la participation des personnels et la recherche de solutions qui soient, de préférence, mutuellement acceptables.

Finalement, la méthode de Deming, dont s'inspirent les principes d'ISO 9000, est une méthode universelle qui définit le comment du bon management d'une entreprise mais elle ne dit rien sur le but de l'organisation.

Ce but peut-être aussi bien la profitabilité, la satisfaction des personnels, que la protection de l'environnement ou encore un développement équilibré qui tient compte de l'ensemble de ces impératifs.

Tableau 1.2 Les principes de management de la qualité selon la norme ISO 9000[2]

1. **L'orientation client / parties intéressées :** les entreprises dépendent de leurs clients. Il convient donc qu'elles comprennent leurs besoins présents et futurs, qu'elles satisfassent leurs exigences et qu'elles aillent au devant de leurs attentes. Le but de l'entreprise est aussi de satisfaire les autres parties intéressées par son activité (personnel, actionnaires, fournisseurs, partenaires…).
2. **La responsabilité de la direction :** les dirigeants établissent la finalité et les orientations de l'entreprise. Il convient qu'ils créent et maintiennent un environnement interne dans lequel les personnes peuvent pleinement s'impliquer dans la réalisation des objectifs.
3. **L'implication du personnel :** les personnes à tous niveaux constituent la richesse d'une entreprise et une bonne implication de leur part permet d'utiliser leurs aptitudes au profit de l'organisme.
4. **L'approche processus :** un résultat escompté est atteint de façon plus efficiente lorsque les ressources et activités afférentes sont gérées comme un processus (c'est-à-dire par la collaboration transversale entre les différentes fonctions). Les liens entre fonctions sont identifiés, décrits et organisés en vue du résultat à atteindre. Les ressources et les moyens de contrôle permettant de maîtriser ce processus sont précisés.
5. **L'approche système (globale) :** identifier, comprendre et gérer des processus corrélés comme un système contribue à l'efficacité et l'efficience de l'organisme à atteindre ses objectifs. L'activité est vue comme un tout. Les interactions entre les différentes fonctions et activités doivent donc être identifiées et maîtrisées.
6. **L'amélioration continue :** l'amélioration continue de la performance doit être un objectif permanent de l'organisme. L'entreprise efficace a donc la volonté permanente de s'améliorer.
7. **L'approche factuelle pour la prise de décision :** les décisions efficaces se fondent sur l'analyse de données et d'informations. En particulier, un bon management repose sur la définition de résultats à atteindre et sur la mesure des progrès accomplis au travers d'indicateurs de suivi.
8. **Relation mutuellement bénéfique avec les fournisseurs :** un organisme et ses fournisseurs sont interdépendants et des relations mutuellement bénéfiques augmentent les capacités des deux organismes à créer de la valeur.

2 Source : Norme NF EN ISO 9000:2005 : *Systèmes de management de la qualité – Principes essentiels et vocabulaire.*

1.3 Récapitulatif

L'approche de Deming s'est imposée dans le monde entier comme la meilleure façon de concevoir et de diriger une organisation efficace.

Ce que l'on considérait donc à l'origine comme la faute de l'ouvrier est vu par Deming comme la conséquence d'une mauvaise organisation. C'est donc la responsabilité principale des dirigeants d'améliorer l'organisation pour supprimer les défauts.

La roue de Deming s'applique au niveau de chaque unité de travail, de chaque activité.

Elle concerne également la conduite générale de l'entreprise qui repose sur les quatre étapes de la roue de Deming : Planifier (définir les objectifs, définir les actions pour atteindre les objectifs) ; Déployer (mettre en œuvre) les actions prévues ; Contrôler les résultats obtenus au regard des objectifs fixés ; Améliorer : évaluer les résultats et supprimer les défauts.

Les succès des entreprises japonaises, qui ont été les premières à employer ces méthodes, ont assuré la consécration de Deming.

Aujourd'hui, les méthodes de Deming sont reprises dans les normes internationales de management, en particulier dans la norme de management de la qualité ISO 9000.

Les petites entreprises ne peuvent ignorer désormais ces bonnes pratiques qui constituent une des clés de la réussite.

2
Des résultats remarquables

Résumé

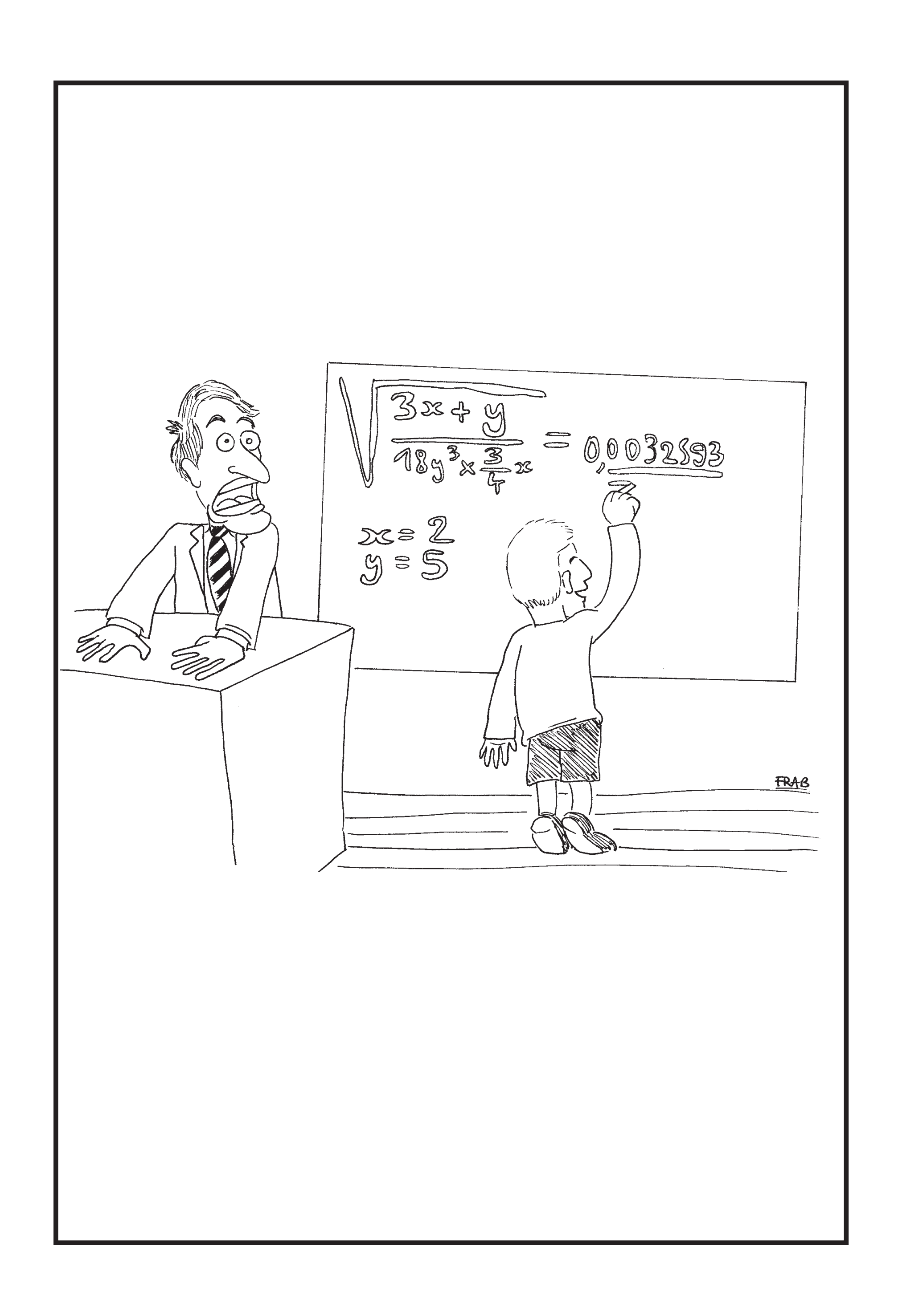
Deux raisons principales expliquent le succès de l'approche de Deming : les gains économiques importants qu'elle permet de réaliser et sa compatibilité avec certains principes éthiques.

Là où elle est mise en œuvre, l'approche de Deming produit des résultats remarquables. Elle permet d'abaisser les coûts de revient, d'améliorer la satisfaction du client et de limiter les risques inutiles et les défauts.

Ces résultats sont tellement importants que, dans certains secteurs, celui qui n'applique pas les principes de Deming prend un retard sur ses concurrents qui devient très difficile à rattraper.

L'approche de Deming démontre aussi que l'amélioration de la rentabilité est compatible avec le respect des valeurs que sont notamment l'écoute, la participation, le partenariat et la transparence de l'information.

Elle s'est diffusée aujourd'hui à des centaines de milliers d'organisations dans le monde correspondant à tous les types de structures : les grandes entreprises, les PME, les services publics, les associations, les TPE, les professions libérales et les professions indépendantes.



**L’amélioration des performances,
ce n’est pourtant pas si compliqué...**

2.1 Les raisons du succès

2.1.1 Les entreprises qui appliquent les méthodes modernes d'amélioration des performances prennent de l'avance sur leurs concurrentes

Le PDG d'une société de haute technologie qui entamait une démarche de performance visitait les réalisations d'un de ses concurrents, très avancé dans cette démarche, pour se faire une opinion. Il s'étonnait que ce concurrent ne lui cache rien des méthodes pointues qu'il utilisait pour l'amélioration de ses performances.

Le PDG qui l'accueillait lui répondit avec un sourire que, quoiqu'il fasse, il ne rattraperait pas le niveau d'efficacité de son entreprise. Il aurait toujours plusieurs années de retard.

Le chantier de l'amélioration continue est immense : on estime le coût des dysfonctionnements à plus de 30% du chiffre d'affaires annuel d'une entreprise. L'avantage compétitif une fois pris est donc presque irréversible. Les premières entreprises à mettre en œuvre les principes d'amélioration de Deming disposent d'une avance sur leurs concurrentes.

À l'inverse, les entreprises qui ne l'ont pas fait et qui ne sont pas sur des créneaux en expansion ou sur des niches spécialisées ou ne disposent pas d'une avance technologique importante sont menacées.

Cette situation peut se comprendre à partir de l'exemple suivant.

☑ Exemple : comparaison entre trois entreprises

Il s'agit de trois entreprises produisant un bien de consommation courant.

Ces entreprises sont comparées d'après l'indicateur suivant : le nombre de produits en panne retournés par la clientèle et couverts par la garantie d'un an.

- **Au départ**

Deux des trois entreprises (les entreprises A et B), qui ont conservé des méthodes d'organisation traditionnelles, ont un taux de produits en panne retournés (pour fixer les idées) de « 8 ».

La troisième entreprise (l'entreprise C) qui applique les principes de Deming et met en œuvre l'amélioration continue depuis plusieurs années a déjà réduit ses défauts.

Elle a un taux de retour de « 4 », soit deux fois moindre.

- **Dix ans plus tard**

La situation est devenue la suivante :

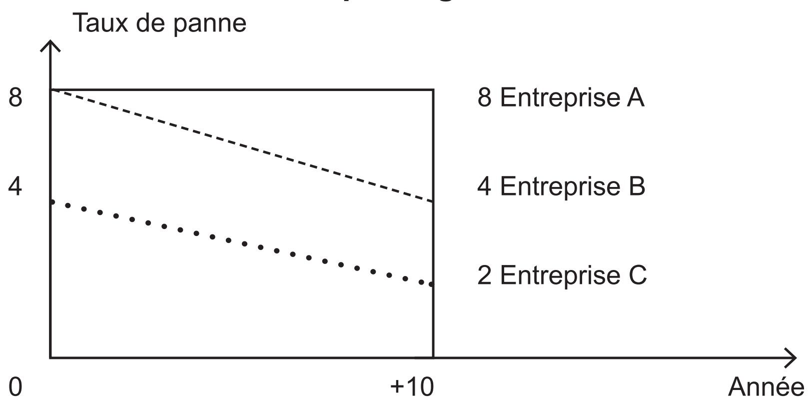
– L'entreprise A n'a pas évolué. Elle a toujours un taux de panne moyen de « 8 ».

– L'entreprise B est descendue à « 4 » car elle a commencé depuis dix ans sa démarche d'amélioration continue.

– L'entreprise C enfin est à « 2 » car elle a déjà vingt ans d'amélioration continue derrière elle.

Ces résultats sont résumés dans le schéma suivant (figure 2.1)

Figure 2.1 Évolution du taux des pannes couvertes par la garantie



Commentaire du schéma

1. L'entreprise A, qui n'a pas progressé dans la réduction des défauts, est désormais handicapée par deux facteurs très défavorables :
   – L'effet boule de neige

     On estime qu'un client mécontent en parle en moyenne à dix clients. Un client satisfait à trois.
     Avec de deux à quatre fois plus de clients mécontents que ses concurrentes, cette entreprise aura une bien moins bonne image, ce qui risque de lui faire perdre une partie de sa clientèle.

   – L'effet rentabilité

     Avec deux et quatre fois plus de pannes que ses concurrentes, l'entreprise A a des prix de revient plus élevés en raison :

     → du coût des remboursements et des remplacements aux clients des matériels couverts par la garantie,

     → du coût des réparations des matériels défectueux plus nombreux que ses concurrents.

L'entreprise A sera donc de moins en moins compétitive.

Elle aura des produits de plus en plus chers, de moins bonne qualité et une image qui se dégrade.

Sa survie est menacée.

2. L'entreprise B s'est modernisée mais elle a pris du retard sur sa concurrente C. Elle est moins exposée que l'entreprise A mais reste moins compétitive que C.
3. Pour l'entreprise C, toujours en quête de progrès, la méthode de Deming et l'amélioration continue font désormais partie de sa routine. Cette entreprise produit la meilleure qualité au meilleur prix.
   En conséquence, elle peut se consacrer davantage à l'innovation et imaginer de nouveaux produits encore plus rentables.

Bien entendu, ce qui vaut pour ces grandes entreprises vaut aussi pour les petites entreprises. À professionnalisme égal, l'efficacité organisationnelle fait la différence.

2.1.2 La conciliation de la rentabilité et du respect des valeurs

La démarche de Deming met en avant des pratiques et des valeurs que l'on pensait difficilement compatibles avec la rentabilité : le respect du client, l'écoute et la participation des personnels, l'établissement de relations coopératives avec les fournisseurs, l'engagement des dirigeants sur des objectifs clairs, la contribution positive de l'entreprise à l'environnement[3], par exemple.

L'écoute, le dialogue, le partenariat, le respect de l'environnement sont donc des dimensions indissociables du fonctionnement d'une entreprise efficace.

Car l'inverse (le non-respect de l'environnement, l'absence de dialogue social, l'absence d'écoute des clients…) coûte finalement beaucoup plus cher en défauts.

3 La norme internationale de management de l'environnement ISO 14000 est construite sur le modèle de la roue de Deming.

2.2 Les signes de réussite

2.2.1 Les organisations performantes appliquent l'approche de Deming

L'efficacité des principes et des méthodes modernes d'amélioration des performances se vérifie à ses succès.

- Le succès des entreprises japonaises sur les marchés de haute technologie ou de l'automobile notamment, semble dû, pour partie, à leur maîtrise précoce de l'approche de Deming.
- Les grandes entreprises françaises comme Renault, PSA ou Accor (pour ne parler que de quelques-unes d'entre elles) ont aussi appliqué systématiquement les principes de Deming dès le milieu des années 1980.
- Les entreprises qui ont adopté les normes internationales ISO 9000 de management de la qualité se comptent par centaines de milliers dans le monde.
- Les économies qu'elles réalisent grâce à la démarche d'amélioration continue peuvent représenter une part importante de leur bénéfice.

2.2.2 Les services publics sont concernés

Un autre signe du succès de ces démarches est de voir avec quelle rapidité elles ont touché des services publics que l'on croyait à l'abri de ces changements de fond car non soumis à une concurrence sévère comme les entreprises privées.

Ces progrès réalisés par les services publics concernent les aspects suivants :

- la mise en place de chartes d'accueil : par exemple, dans les services fiscaux (Qualifinances), dans les préfectures et dans les services de l'Etat (Charte Marianne).
- l'organisation du budget de l'État en programmes d'amélioration des performances (suite à la Loi d'Orientation des Lois de Finances votée en 2002) sur le modèle de la roue de Deming.

Des organismes publics de plus en plus nombreux cherchent à se faire certifier d'après la norme ISO 9001[4].

Par exemple, les hôpitaux mettent en œuvre une norme d'accréditation inspirée d'ISO 9001 tandis que certains établissements publics engagent la certification de leurs services (Caisse Nationale d'Assurance Maladie, par exemple).

4 Pour une présentation des différences entre ISO 9000, 9001 et 9004, se reporter au glossaire.

Ces méthodes sont également déployées au ministère de l'Économie et des Finances (en avril 2009, 11 directions ou services sont concernés), au ministère de la Défense (Direction Générale de l'Armement, par exemple) etc.

Ces résultats paraissaient impensables il y a quelques années ! Or, ils ne sont pas le fait du hasard mais de l'intérêt que ces organisations publiques ont trouvé dans l'application des méthodes de Deming et aussi dans la compatibilité des valeurs de l'approche de Deming avec celles du service public à la française.

Aujourd'hui, l'approche de Deming s'est ainsi imposée comme une des meilleures façons d'organiser et de diriger une entité.

2.3 Récapitulatif

On estime le coût des défauts à environ 30% du chiffre d'affaires annuel d'une entreprise.

Aussi les entreprises qui appliquent l'approche de Deming prennent un avantage concurrentiel décisif.

En effet, une entreprise qui ne réduit pas systématiquement ses défauts aura des produits plus chers, de moins bonne qualité et une image qui se dégrade.

L'efficacité des principes et des méthodes d'organisation basées sur l'amélioration des performances se vérifie notamment aux succès des entreprises qui les appliquent (conquête de nouveaux marchés, rentabilité accrue), aux centaines de milliers d'entreprises certifiées ISO 9001 dans le monde et à la large diffusion de ces méthodes dans les services publics.



Placer le client au centre des préoccupations de l'entreprise

3
L'importance de la méthode de Deming pour les petites entreprises

Résumé

Les petites entreprises se sont tournées ces dernières années vers la gestion (informatique, comptable, fiscale, commerciale…) pour réaliser des gains d'efficacité ou gagner du temps.

Elles découvrent à présent les méthodes modernes d'amélioration des performances et se rendent compte que celles-ci sont non seulement nécessaires mais bien adaptées à leurs besoins.

Elles sont déjà un certain nombre à utiliser les méthodes de Deming, par exemple, en recourant à la norme de certification ISO 9001 ou à ses équivalents comme le référentiel du Prix Français de la Qualité et de la Performance.

La présentation détaillée de l'application de l'approche de Deming à un petit cabinet conseil permet de retracer les étapes de la mise en place des outils d'amélioration continue.

3.1 Les petites entreprises - Des outils de gestion au management des performances

3.1.1 L'environnement des petites entreprises est plus exigeant qu'avant

Beaucoup de petites structures sont gérées selon les principes d'excellence professionnelle, d'engagement personnel et de bon sens. On fait ce que l'on sait faire et ce que l'on aime faire : son métier de chef d'entreprise, de comptable, d'avocat, de médecin, de consultant, de commerçant ou d'artisan.

On pense que le résultat viendra en sus, comme la récompense naturelle du mérite.
La qualité, le professionnalisme, le dévouement, la conscience professionnelle, l'enthousiasme finiront, pense-t-on, par produire leurs fruits.
C'est vrai dans de nombreux cas, mais de moins en moins.
Car pour les jeunes créateurs d'entreprise, les professionnels récemment installés suite, par exemple, à une reconversion ou même pour ceux qui sont installés depuis de longues années, l'environnement est devenu plus aléatoire et exigeant qu'avant.

En conséquence, la maîtrise de son métier n'est plus tout à fait suffisante pour réussir.

3.1.2 Les petites entreprises se tournent vers la gestion pour gagner en temps et en efficacité

Certains professionnels se sont adaptés aux nouvelles conditions de leur environnement en se modernisant par le recours aux outils de gestion :

- ils s'équipent en matériels informatiques ;
- ils utilisent les outils de gestion comptable ou financière ;
- ils font appel à leur comptable, aux centres de gestion ou aux organisations professionnelles pour des conseils visant à améliorer leurs résultats ;
- ils se tiennent informés par le « web » des nouveautés de leur domaine et créent leur site internet ;
- ils suivent des formations pour se renforcer sur tel ou tel sujet technique. « Mieux parler anglais » et « Maîtriser les logiciels informatiques » sont généralement les formations les plus demandées.

Depuis quelques années, les méthodes de gestion sont donc entrées dans le paysage habituel de la plupart des petites entreprises.

L'approche classique où l'activité était identifiée à la personnalité de l'indépendant ou de l'entrepreneur a été complétée par des outils plus objectifs visant à aider celui-ci à prendre du recul et à fonder ses décisions sur des

données plus rationnelles : données de gestion comptable, de gestion financière ou de gestion commerciale, principalement. Ces premiers pas sont positifs.

Mais leurs effets risquent d'être limités dans le temps s'ils ne s'inscrivent pas dans une approche plus méthodique, plus globale.

Tel est du moins l'enseignement qu'ont tiré les grandes entreprises : la gestion est nécessaire mais elle a une portée limitée si elle ne s'inscrit pas dans une démarche d'ensemble.

Les méthodes de direction et d'organisation modernes - ce que l'on appelle le management de la qualité ou management des performances - représentent précisément ce passage d'une somme de gestions sectorielles à une vision intégrée, globale permettant de démultiplier les performances.

La nouvelle génération d'outils de conduite et d'organisation des entreprises s'inscrit donc en complément des outils traditionnels de gestion.

Elle donne au professionnel les moyens d'améliorer ses performances de façon durable.

3.2 Exemples d'application de l'approche de Deming à des petites entreprises

Les exemples suivants témoignent de l'intérêt nouveau que manifestent les petites entreprises pour les méthodes d'amélioration des performances.

3.2.1 La recherche de la certification ISO 9001

La recherche de la certification ISO 9001 est une des façons les plus complètes pour l'entreprise de mettre en œuvre l'approche de Deming. Mais c'est aussi la plus exigeante.

En effet, la certification requiert, de la part de l'entreprise, de prendre en compte l'ensemble des bonnes pratiques de management prescrites par la norme. Puis un auditeur externe et indépendant vérifie que l'entreprise respecte bien les exigences de la norme et délivre, dans le cas favorable, la certification. Celle-ci est octroyée pour trois ans mais des audits de suivi annuels s'assurent que les bonnes pratiques se maintiennent dans l'intervalle entre deux audits de certification.

Les exemples ci-après[5] illustrent les raisons pour lesquelles des petites structures ont été attirées par la certification.

5 Source : ISO (International Organization for Standardization).

☑ Exemple 1 - Un cabinet d'avocats

Un cabinet d'avocats, spécialisé en droit international, a souhaité améliorer la gestion de ses procédures de travail et obtenir une certification internationale.

Il a appliqué ISO 9001 pour l'obtention de la certification et pour favoriser l'amélioration des performances de son organisation.

☑ Exemple 2 - Un développeur de logiciel

Un développeur de logiciels est confronté à une évolution des matériels informatiques des utilisateurs et des exigences réglementaires. Il a pris conscience que cette évolution compliquera la réalisation du service rendu à sa clientèle. ISO 9001 lui a fourni les orientations dont il avait besoin pour maîtriser les changements et améliorer ses performances.

3.2.2 La candidature au Prix Français de la Qualité et de la Performance

Le Prix Français de la Qualité et de la Performance, conçu sur un modèle proche de la norme ISO 9000, permet de distinguer chaque année de nombreuses petites entreprises.

Lors d'une des éditions du prix, les entreprises suivantes ont été distinguées dans la catégorie « entreprises de moins de cinq cent personnes » :

- des huissiers de justices à Caen ;
- des entreprises « solo », par exemple une entreprise de Vendée travaillant dans le domaine de la photographie ;
- des très petites entreprises : par exemple en Basse Normandie, une entreprise de mécanique industrielle et une entreprise de portes industrielles ;
- des agriculteurs : par exemple un couple de producteurs de cidre dans la Manche ;
- des PME : par exemple dans la Somme, une entreprise de vingt-huit personnes (prestations de service dans le domaine de l'assainissement) et une autre de quinze salariés (pièces mécaniques).

Dans une autre édition du Prix, ont été récompensés dans la catégorie PME :

- Un organisateur de séjours en « villages vacances » près de Marseille, certifié ISO 9001.
- Un laboratoire d'études et de recherche sur les matériaux à Arles, certifié ISO 9001 lui aussi.

☑ Exemple détaillé d'application dans un cabinet conseil

• La pensée que le management des performances ne concerne pas sa petite structure

Le professionnel concerné n'avait pas appliqué à son activité les méthodes de management des performances. Car, d'une part, il pensait manquer de temps et, d'autre part, il lui manquait une méthode simple et globale qui soit adaptée à une petite structure comme la sienne.

Il est à la tête d'un cabinet de conseil depuis huit ans et il est membre de plusieurs réseaux de consultants. Il s'appuie sur ses collègues pour ses interventions les plus importantes. Ces consultants sont généralement des amis et d'excellents professionnels sur lesquels il sait pouvoir compter.

Dans son esprit, la mise en œuvre de méthodes d'organisation modernes était associée aux moyens importants dont disposent les grandes structures.

En résumé, il pensait avoir mieux à faire. Et d'abord rechercher des clients.

• La difficulté oblige à se remettre en cause

Ces certitudes allaient être remises en cause.

Deux clients difficiles l'ont convaincu qu'il ne pouvait plus prendre les contrats au fil de l'eau sans un minimum de réflexion. Il ne pouvait plus rester passif. Il fallait qu'il détermine ce qu'il veut, qu'il fasse des choix, qu'il développe une stratégie et une organisation adaptée.

Mais comment ?

La parution des normes ISO 9000 en 2000 allait lui apporter la réponse méthodologique dont il avait besoin. Ce référentiel propose le meilleur de l'expérience en matière de conduite et d'amélioration d'une organisation.
Il offre un cadre clair et légitime pour construire cette stratégie.

Mais le contenu du référentiel et sa mise en œuvre lui paraissaient trop compliqués pour son cabinet d'indépendant.

Il fallait donc n'en conserver que les outils essentiels.

- **Transposition des bonnes pratiques à une petite entreprise**

Aujourd'hui, l'activité de ce professionnel est gérée selon des principes d'organisation inspirés de la norme ISO 9000:2000 et donc de la roue de Deming.

Sur cette base, il a mis en place trois outils fondamentaux :

– Il a défini les objectifs de sa structure, son projet, actualisé d'année en année : c'est en fonction de ces finalités qu'il se détermine désormais, et non plus uniquement en fonction de ce que son environnement lui propose.
– Il a mis en place une analyse des risques liés à son activité pour réduire les principaux problèmes potentiels et leurs conséquences néfastes. L'analyse des risques est une démarche d'identification des problèmes potentiels, d'évaluation de leur importance et de réduction de ces problèmes par la mise en place d'actions de prévention. Exemples de risque : le manque de trésorerie, la panne d'ordinateur, une longue maladie ou la perte d'un gros client.
– Il a aussi mis en œuvre la démarche de résolution de problème. Les défauts qu'il rencontre dans son activité sont disséqués et des actions d'amélioration sont systématiquement mises en place pour en supprimer les causes et éviter leur reproduction à l'avenir.

- **Bilan de la démarche**

Quel bilan tire-t-il de l'application de ces trois outils essentiels du management des performances ?

L'amélioration de l'efficacité de son fonctionnement

Premièrement, il n'imaginait pas les progrès importants qu'il pouvait encore réaliser sur le cœur même de son métier.

Comme formateur ou comme consultant, il réussissait bien avec des clients généralement satisfaits.
Or, cette approche lui a appris à ne pas se contenter de la satisfaction d'une grande majorité de clients, mais de se concentrer sur les points d'insatisfaction. C'est d'eux qu'il pouvait apprendre le mieux comment s'améliorer.

La satisfaction globale de ses clients habituels était l'arbre qui cachait la forêt des petits défauts qui perturbaient son activité et que le client tolérait… jusqu'à un certain point. Il comprenait mieux désormais certains échecs ou certains refus passés.

Il réalisa donc que la résolution de ces défauts mis bout à bout représentait des marges de progrès importantes. Au final, le niveau de satisfaction de ses clients progressa de façon significative.

La réduction des risques

Deuxièmement, il ne mesurait pas à quel point il prenait parfois des risques inutiles dans l'exercice de son activité professionnelle.
Risques inutiles car quelques mesures simples permettaient de les réduire considérablement et de se libérer ainsi de ce souci pour se consacrer à l'essentiel.

Il sentit à quel point il avait progressé dans la gestion des risques quand une panne d'ordinateur qui l'aurait mis dans une situation pénible en temps normal ne l'inquiéta pas vraiment. Et là où il aurait perdu une journée ou plus à tout remettre en place, il ne perdit que quelques heures. Car toutes les hypothèses de pannes avaient été envisagées et les répliques planifiées à titre préventif.

Le développement de nouveaux produits

Troisièmement, il ronronnait. Il cultivait soigneusement son pré carré où il perfectionnait ses compétences mais laissait passer des opportunités d'aller plus haut et plus loin, non par manque d'ambition mais par manque de réflexion.

La réflexion sur ses objectifs, c'est-à-dire sur ce qu'il avait vraiment envie de faire, l'a aiguillé sur des champs nouveaux.

La standardisation des opérations répétitives

Quatrièmement, il refaisait plusieurs fois les mêmes choses à chaque prestation alors qu'aujourd'hui des formulaires ou des procédures standard règlent ces tâches répétitives et fastidieuses, ce qui lui a permis de gagner du temps.

En résumé, il était auparavant un professionnel au sens où il était un bon spécialiste de son métier. Aujourd'hui, il a professionnalisé aussi son organisation.

Il est beaucoup plus tourné vers l'extérieur et vers le futur. Il essaye d'être à l'écoute de ses clients et il comprend mieux par exemple pourquoi tel client lui a échappé alors qu'il aurait ordinairement mis cela sur le compte de la fatalité.

Il sait mieux où il veut aller. Cela le rassure et les inévitables « coups durs » sont pris avec plus de recul car le cap est fixé.

• La condition de ces progrès

Le responsable de ce cabinet s'est familiarisé avec ces nouvelles méthodes et il consacre de préférence les temps morts de son activité à la préparation de son projet annuel et à son suivi. De sorte qu'il n'est jamais inactif, ce qui lui évite aussi de « ronger son frein » en période de baisse d'activité. Si l'activité baisse, il s'occupe davantage de préparer l'avenir en travaillant à élaborer son projet de développement, à mettre en œuvre les plans d'action correspondant aux objectifs fixés et à poursuivre l'amélioration continue de ses performances.

Le temps qu'il consacre à cette réflexion sur son organisation et à la recherche d'améliorations est compensé largement par le temps gagné sur les erreurs évitées. Il s'efforce cependant de le réduire en simplifiant tout ce qui est possible de simplifier.

Mais s'il rêve de simplicité, il n'imagine pas un instant de revenir à ses pratiques antérieures.

Celles-ci lui paraissent, avec le recul du temps, celles d'un navigateur solitaire qui veut traverser l'Atlantique... sans boussole !

En résumé, la formalisation de certaines de ses activités dans la logique de l'approche de Deming l'a en quelque sorte libéré des problèmes d'organisation les plus préoccupants, de sorte qu'il peut se consacrer de façon plus détendue, complète et efficace à l'exercice de son métier.

3.3 Cinq raisons d'adopter les méthodes d'amélioration des performances

Les méthodes d'amélioration des performances sont bien adaptées aux petites entreprises pour plusieurs raisons :

– L'approche de Deming met l'accent sur les valeurs d'engagement et de partenariat qui sont caractéristiques de la petite entreprise et des indépendants.
– L'activité d'un chef d'entreprise est complexe, même si sa structure est « petite ». L'approche de Deming peut l'aider à mieux rationaliser et maîtriser la complexité de son organisation.
– La formalisation de ses objectifs permet au chef d'entreprise de prendre du recul et de mettre une distance entre son activité et sa personne.
– La démarche de Deming peut aussi l'aider à sortir de la routine.
– Par l'amélioration continue et la maîtrise des risques, le chef d'entreprise prend de l'avance sur ses concurrents et garantit mieux la pérennité de son entreprise.

3.3.1 L'approche de Deming rejoint les valeurs de la petite entreprise et de l'indépendant

L'entreprise moderne basée sur l'approche de Deming rejoint les valeurs de la petite entreprise.

En effet, elle repose principalement sur :

– le fort engagement de la direction qui définit, communique, suit et soutient son projet ;
– les relations de coopération avec les clients et les personnels ;
– améliorer son fonctionnement quotidien par la réduction des dysfonctionnements.

Le professionnel - qui a souvent fui la grande entreprise en raison de sa lourdeur et de son impersonnalité - se trouvera donc à l'aise avec les principes de Deming.

L'approche de Deming lui apporte en complément une dimension qui lui manque souvent en raison précisément de son indépendance et de l'isolement qui en découle parfois : une démarche objective et formalisée, résumée notamment par la roue de Deming, qui lui permette de prendre du recul et de s'auto-évaluer.

3.3.2 L'activité professionnelle est complexe, même si l'entreprise est petite

Contrairement à l'idée reçue, une petite structure est complexe à gérer : elle a des clients, des personnels (parfois), des fournisseurs, des partenaires, une tutelle administrative.

Elle fait de la gestion financière, commerciale, technique, documentaire, des ressources humaines.
Elle cherche aussi à réaliser des objectifs.

La taille diffère, mais les problèmes sont de même nature que dans les grandes structures.

En fait, le chef d'entreprise est une équipe de direction à lui tout seul. Mais, à la différence des dirigeants de grandes entreprises, il ne dispose généralement pas des moyens financiers et des spécialistes lui permettant de maîtriser toutes les disciplines concernées et d'intégrer cette complexité.
Il se trouve donc souvent livré à lui-même.
Son bon sens et son abnégation l'aident à surmonter de nombreux obstacles. Mais ils ne sont pas toujours suffisants pour gérer de façon cohérente et rationnelle la grande complexité des questions auxquelles il doit faire face.

L'approche de Deming peut l'aider à mieux rationaliser et maîtriser la complexité de son organisation :

- en rendant son organisation plus formalisée et donc plus lisible,
- en lui proposant des outils appropriés pour renforcer la cohérence de ses choix.

Par exemple, l'approche de Deming peut aider l'entrepreneur à réaliser les tâches suivantes :

- mieux identifier les besoins des clients,
- mieux définir ses objectifs,
- clarifier et optimiser ses procédures de travail,
- définir des indicateurs de mesure des résultats,
- améliorer son fonctionnement quotidien par la réduction des défauts.

Pour mieux maîtriser la complexité des situations de travail, il faut donc clarifier, simplifier, formaliser et améliorer.

L'approche de Deming peut aider le professionnel à mieux maîtriser la complexité propre à son activité.

3.3.3 Le professionnel gagne à rendre plus claires les finalités de son entreprise

Dans les petites entreprises et chez les indépendants, les objectifs que l'on se donne sont généralement implicites.

Par exemple :

– satisfaire le client,
– s'assurer un revenu suffisant,
– limiter les risques inutiles,
– maintenir un haut niveau de professionnalisme…

Cette approche implicite des objectifs présente des limites :

– elle est difficile à partager, si l'on a des collaborateurs,
– elle ne permet pas de vérifier concrètement l'atteinte des objectifs car ceux-ci restent vagues,
– elle entretient une confusion entre le professionnel et son métier,
– ce métier est vécu comme une passion, ce qui est positif. Mais cette passion peut aussi induire un manque de recul préjudiciable au succès du professionnel.

L'approche moderne de l'amélioration des performances conduit donc à rendre plus clairs les objectifs et les résultats attendus.

Rendre ainsi explicites et visibles les finalités de son organisation présente deux avantages importants pour le professionnel :

– Les résultats à atteindre et les actions à conduire, une fois écrits, deviennent en quelque sorte extérieurs à lui.
  Ils peuvent donc être retravaillés, remodelés jusqu'à ce qu'ils correspondent parfaitement aux intentions du professionnel. Ils peuvent aussi être évalués plus facilement.
– Les objectifs et les modes de fonctionnement, lorsqu'ils sont formalisés, peuvent être partagés et discutés avec les collaborateurs.

Le principe de base de management des performances consiste donc dans l'établissement d'objectifs raisonnés puis dans la définition et la mise en œuvre des actions humaines, organisationnelles, techniques, matérielles et financières en vue de réaliser les objectifs.

La formalisation de ses objectifs et de ses modes de fonctionnement permet à l'entrepreneur de mettre une distance entre son activité et lui-même.

Par cette prise de recul, il peut désormais mieux raisonner son activité.

3.3.4 L'approche de Deming peut aider l'entrepreneur à se libérer des habitudes

Les objectifs que l'on se fixe intuitivement prennent en compte l'expérience mais aussi les habitudes et parfois la routine qui s'est installée.

Ces objectifs intuitifs sont souvent inférieurs à ceux que le professionnel serait capable de réaliser.

En réfléchissant à ses objectifs de façon objective et raisonnée, celui-ci est conduit à se libérer du poids des habitudes et des contraintes psychologiques et à mettre plutôt l'accent sur son désir d'accomplissement.

Le schéma suivant (Figure 3.1) exprime de façon imagée que la façon habituelle de raisonner surévalue les contraintes.



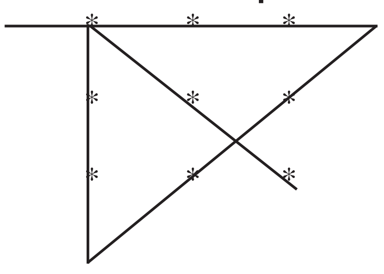
Figure 3.1 Le problème des 9 points



Il s'agit de relier entre eux tous les points du carré en quatre traits seulement, sans lever le stylo.

La solution est la suivante (Figure 3.2) :

Figure 3.2 Solution du problème des 9 points



On voit que, pour trouver la solution, il faut sortir des limites suggérées par le carré des neuf points. Il faut être imaginatif.

La tendance spontanée est de se donner plus de contraintes qu'il n'en existe en réalité.

En mettant l'accent sur les résultats à atteindre et non sur les situations existantes, l'approche de Deming permet de révéler le caractère artificiel de certaines contraintes. Elle autorise ainsi le professionnel à aller de l'avant.

3.3.5 Une petite structure qui prend de l'avance garantit mieux sa pérennité

À qualité professionnelle égale, ce qui peut faire la différence, ce sont les méthodes de management et d'amélioration des performances.

Les petites structures qui mettent en œuvre les méthodes d'amélioration continue sont celles qui se donneront les meilleures chances de réussir car elles seront plus efficaces et plus efficientes.

De plus, elles permettront au professionnel des gains de temps appréciables tout en limitant ses risques.

Les petites structures qui tardent à mettre en œuvre ces méthodes risquent d'être distancées sous le rapport de l'efficacité.

Même si la compétence du professionnel est satisfaisante, celle-ci risque d'être insuffisante pour compenser ses défauts d'organisation, comme on l'a vu plus haut dans la comparaison entre les entreprises A, B et C.

3.4 Récapitulatif

Beaucoup de petites structures sont gérées selon les principes de l'excellence professionnelle, de l'engagement et du bon sens. Dans un environnement devenu plus changeant, aléatoire et exigeant, ces qualités nécessaires ne sont plus tout à fait suffisantes pour réussir.

Face à cette situation, certains professionnels se sont se modernisés par le recours aux outils de gestion. Ces premiers pas sont positifs mais leurs effets sont limités s'ils ne sont pas complétés par des approches plus méthodiques et plus globales visant à améliorer les performances de façon systématique et durable.

De nombreux exemples témoignent de l'intérêt que manifestent d'ores et déjà les petites entreprises pour les méthodes d'amélioration des performances : par exemple, leur utilisation de la certification selon la norme ISO 9001 ou du référentiel du Prix Français de la Qualité et de la Performance.

L'exemple d'un cabinet conseil qui a mis en place l'approche de Deming, montre que les résultats que l'on peut attendre de la démarche sont principalement les suivants :

– l'amélioration de la satisfaction des clients grâce à la démarche de réduction des défauts,
– la réduction des risques liés à son activité par des mesures de prévention ciblées,
– la définition d'objectifs susceptibles d'ouvrir de nouveaux champs de développement,
– des gains de temps par la formalisation des tâches répétitives.

Cependant, un temps minimum doit être consacré au management des performances qui sera pris sur les périodes de creux et permettra de réduire le temps perdu à traiter les défauts.

Un chef d'entreprise a donc plusieurs bonnes raisons d'adopter la démarche d'amélioration des performances :

– l'approche de Deming met l'accent sur les valeurs d'engagement et de partenariat qui sont caractéristiques de la petite entreprise et des indépendants ;
– l'approche de Deming peut l'aider à mieux rationaliser et maîtriser la complexité de son organisation ;
– la formalisation de ses objectifs et de ses modes de fonctionnement permet au professionnel de prendre du recul et de mettre une distance entre son activité et sa personne ;

- l’accent mis sur les résultats à atteindre aide le professionnel à sortir des habitudes prises et à aller de l’avant ;
- par l’amélioration continue et la maîtrise des risques, le professionnel gagne en efficacité et garantit mieux la pérennité de son activité.

4
Les trois schémas essentiels de l’amélioration des performances

Résumé

Les petites structures peuvent mettre en œuvre les méthodes modernes d’amélioration des performances plus facilement que les grandes entreprises.
En effet, leurs responsables ne sont pas tributaires des pesanteurs ou des conflits de pouvoir au sein des grandes organisations.

Trois schémas résument l’essentiel de l’apport de l’approche de Deming et peuvent aider l’entrepreneur à progresser dans son activité.
Ce sont la roue de Deming, la qualité totale et la démarche de résolution de problème.

1. **La roue de Deming** définit, comme on l’a vu, les quatre étapes de conduite de toute activité : fixer les objectifs et les actions correspondantes ; réaliser ces actions ; évaluer les écarts ; supprimer les écarts par des actions d’amélioration.

2. **La « qualité optimale »** (aussi appelée « qualité totale ») est une notion qui aide à clarifier les finalités de toute activité. Cette finalité est de mieux satisfaire les « parties intéressées », c’est-à-dire les clients, les partenaires, les employés, les fournisseurs, les tutelles, le professionnel lui-même, en somme toutes les parties concernées par l’activité de l’entrepreneur.

3. **La démarche de résolution de problème** est une technique qui permet de passer du constat des défauts à l’identification des solutions d’amélioration.

4.1 Une démarche plus simple pour les petites structures

4.1.1 Un travail de conviction simplifié

Dans les petites entreprises et les professions indépendantes, la mise en place de l'approche de Deming est plus simple car la direction se limite à un, deux ou quelques associés, et les personnels représentent de zéro à quelques dizaines de personnes. C'est un atout important pour la mise en place de l'approche de Deming.

En effet, dans les grandes organisations, c'est souvent l'absence de consensus au sein de la direction, divisée entre les sceptiques et les supporters de la démarche, qui retarde la mise en place de l'amélioration des performances.

C'est aussi le scepticisme du personnel qui se sent au départ peu concerné tant que la direction n'a pas donné de signes clairs de son implication.

Dans ces grandes organisations, il faut donc commencer par une phase de sensibilisation puisque tous les personnels de haut en bas de la hiérarchie doivent être formés à la nouvelle approche.

Il faut également travailler à renforcer la cohésion de la direction autour de la démarche.

Dans une petite structure, on n'a pas de si grands efforts à faire pour convaincre du bien-fondé des nouvelles méthodes.

Si l'on est indépendant, il n'y a personne d'autre à convaincre que soi-même.

Si l'on a quelques collaborateurs, la tâche est simplifiée par rapport à une grande structure. La petite taille devient un atout.

4.1.2 Le choix des orientations ne dépend que de soi

Dans une grande structure, le choix des objectifs - qui est la première étape de la roue de Deming - doit être discuté avec l'ensemble de la structure, faute de quoi il risque de ne pas être approprié par l'encadrement et le personnel et donc peu ou pas mis en œuvre.

Cette étape peut donc prendre du temps.

Dans une petite structure, on est plus libre de l'orientation que l'on souhaite donner à son organisation.

Quels résultats veut-on atteindre ?

- Faire plus de bénéfices ?
- Se libérer du temps pour d'autres activités ?
- Mieux satisfaire sa clientèle ?
- Se diversifier et élaborer des nouveaux produits ?
- Se spécialiser sur tel segment de sa clientèle ?

Il ne dépend que de l'entrepreneur (avec ses associés éventuels) de se fixer les objectifs qui lui conviennent car l'approche de Deming peut s'appliquer à n'importe lequel de ces objectifs ou à tous ensemble.

4.1.3 Les conditions de réussite

Pour les petites structures comme pour les grandes, la mise en place de la démarche d'amélioration exige, comme on l'a vu, une certaine implication de la part du responsable en ce qui concerne trois aspects notamment :

- Sa sensibilisation, qu'il peut réaliser par la lecture d'ouvrages adéquats ou par le suivi d'un enseignement sur ces sujets.
- Sa disponibilité pour mettre le projet sur les rails, le communiquer, le suivre et l'améliorer. La démarche de Deming demande de se réserver du temps pour la mise en place de la méthode puis de la constance pour appliquer ce qui a été décidé.
- Sa volonté de faire aboutir la démarche en dépit des obstacles rencontrés.

4.1.4 Les trois schémas de base

La méthode de Deming peut, en première approche, être simplifiée et résumée à trois schémas :

- la roue de Deming,
- le schéma de la « qualité totale »,
- la démarche de résolution de problème.

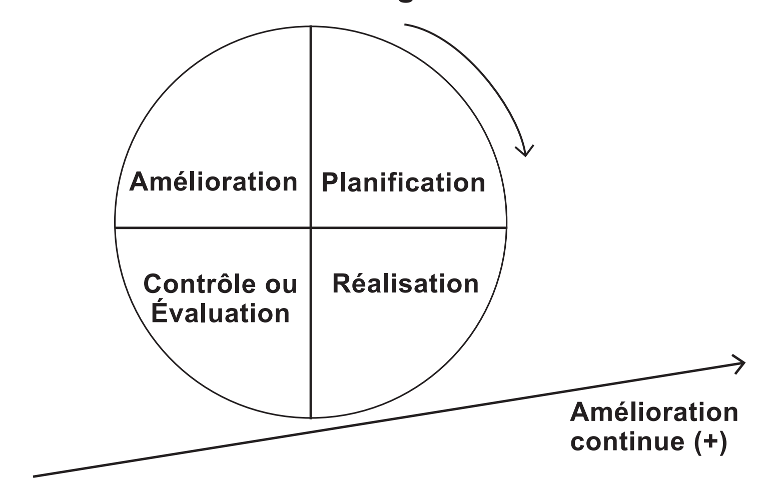
4.2 La roue de Deming

4.2.1 Le schéma de la roue de Deming

La roue de Deming schématise les différentes étapes du management des performances centré sur l'amélioration continue.

Elle est représentée usuellement comme suit (Figure 4.1) :

Figure 4.1 La boucle d'amélioration continue, selon Deming



La roue de Deming met en évidence les quatre étapes nécessaires à une bonne organisation du travail :

– La fixation des objectifs et la détermination des actions permettant d'atteindre les objectifs : c'est la phase de planification.
– La mise en œuvre des actions comme elles ont été planifiées : c'est la phase du déploiement (ou de réalisation).
– L'évaluation des écarts entre les objectifs et les actions planifiés et ce qui a été réalisé : c'est la phase d'évaluation (ou de contrôle).
– La mise en place d'actions d'amélioration visant à supprimer les écarts : c'est la phase d'amélioration.

Le respect des quatre étapes de la roue de Deming crée les conditions pour que la structure s'améliore régulièrement.

Le (+) du schéma indique qu'au fur et à mesure que la roue tourne, les défauts se résorbent : on est sur un chemin de progression.

La pente indique que l'amélioration des performances demande à être pratiquée de façon régulière sans quoi l'entreprise risque de régresser.

Dans la pratique, on observe que certaines phases de la roue de Deming sont souvent négligées :

– La phase de définition des objectifs et la planification des actions est souvent omise, d'où les recommandations suivantes :
  - → ne pas se précipiter dans l'action sans avoir précisé les résultats attendus ;
  - → les actions doivent être définies et planifiées pour permettre de mieux assurer leur mise en œuvre efficace et leur suivi.

– La phase de contrôle des résultats n'est possible que si les deux premières phases ont été réalisées.

– La recherche d'actions d'amélioration doit être méthodique et systématique. Aucun défaut important ne doit être laissé sans solution d'amélioration.

☑ Exemple : La gestion d'une démarche commerciale par la roue de Deming

Dans l'exemple qui suit, la roue de Deming sert de fil conducteur pour la mise en œuvre d'une démarche commerciale visant à promouvoir la vente d'un produit ou d'un service.

• La planification

La première phase de la roue de Deming comporte deux étapes principales : la définition des objectifs et la planification des actions à entreprendre.

Définition d'objectifs

L'objectif de la démarche commerciale est d'augmenter le chiffre d'affaires. Par exemple : de + 20%

Planification d'actions à mettre en œuvre pour atteindre l'objectif

Cette phase peut comprendre les activités suivantes :

– Établir la liste des prospects que l'on veut contacter.

– Définir les documents de prospection : plaquette, carte de visite, etc.

– Définir les arguments commerciaux que l'on va utiliser.

– Définir les modes de contact à utiliser : mailing, téléphone, visites.

– Arrêter le plan commercial définitif : nombre et type de prospect à contacter sur une période donnée.

• La réalisation

Cette deuxième phase consiste en la réalisation des actions commerciales prévues.

Pour assurer un suivi précis de la mise en œuvre, on aura intérêt à organiser ces actions en définissant, par exemple, qui fait quoi ? dans quels délais ?

- **L'évaluation**

L'évaluation consiste à faire le bilan de l'action commerciale conduite. Pour cette évaluation, on peut utiliser :

– Soit des indicateurs de résultats, par exemple :
  - → nombre de devis demandés par rapport au nombre de contacts pris,
  - → chiffre d'affaires résultant des contacts commerciaux par rapport au chiffre d'affaires visé.

– Soit des indicateurs d'activité mesurant le degré d'avancement d'une action, par exemple :
  - → nombre de visites effectuées par rapport au nombre de visites prévues.

– Soit des indicateurs d'activité associés à la réalisation d'une tâche, par exemple :
  - → La liste de prospects a-t-elle été établie ? (OUI/NON)
  - → Les documents de présentation ont-ils été réalisés ? (OUI/NON)
  - → Les argumentaires commerciaux ont-ils été établis ? (OUI/NON)
  - → Le plan commercial définitif a-t-il été établi ? (OUI/NON)

- **Les actions d'amélioration**

Sur la base des indicateurs recueillis, il s'agit :

– d'analyser les causes des écarts entre les prévisions et les réalisations, par exemple :
  - → Pourquoi a-t-on réalisé seulement 60% des visites prévues ?
  - → Pourquoi a-t-on obtenu seulement un chiffre d'affaires de + 5% alors que l'on s'était fixé un objectif de + 20% ?
  - → Etc.

– de définir des actions d'amélioration visant à supprimer les causes identifiées des écarts, par exemple :
  - → amélioration des documents de présentation,
  - → amélioration des produits proposés,
  - → amélioration des argumentaires,
  - → etc.

La roue de Deming définit donc une méthode de travail structurée, décomposée par étape pour planifier son travail et faire progresser son activité de façon continue sans négliger aucune étape importante.

4.3 La « qualité totale »

4.3.1 Le principe de la qualité totale

La qualité totale, c'est la satisfaction équilibrée des exigences des parties intéressées.

- **La satisfaction des exigences**

La norme ISO 9000 propose une clé pour aider l'entreprise à clarifier ses choix : c'est l'outil « qualité totale ».

ISO 9000 pose en effet dans son premier principe que la finalité de toute organisation est de satisfaire de façon équilibrée les exigences des « parties intéressées » par l'activité de l'entreprise.

Les « exigences » sont les prestations attendues par le bénéficiaire ou convenues avec lui.

- **Les parties intéressées**

Par « parties intéressées », on entend l'ensemble des acteurs qui sont concernés par la bonne marche de l'entreprise : les clients, les personnels, les fournisseurs, les organismes de tutelles, les partenaires principalement.

À ces catégories de parties intéressées évoquées par la norme ISO 9000, il faut en rajouter une autre qui, pour une petite entreprise ou une activité d'indépendant, peut être décisive : le professionnel lui-même, dans la mesure où la bonne marche de sa structure va dépendre de sa satisfaction personnelle. Il est donc une partie intéressée au premier chef !

Par le management de la « qualité totale », on n'entend pas la perfection mais le souci constant de progresser dans la satisfaction de l'ensemble des parties intéressées.

Il y a « défaut » (on parle aussi de non-conformité) lorsqu'une ou plusieurs exigences de ces parties intéressées ne sont pas satisfaites.

Il est clair que si plusieurs parties intéressées sont insatisfaites, c'est la survie de l'activité qui se trouve compromise. Si, par exemple, le personnel, les clients ou le banquier se plaignent régulièrement, on peut imaginer que l'entreprise est dans une mauvaise passe.

- **La satisfaction équilibrée**

Il faut aussi éviter de sacrifier une partie intéressée à une autre. Prenons en effet l'exemple suivant.

Un professionnel constate une baisse préoccupante de son chiffre d'affaires. En réaction, il décide de travailler davantage. Il s'investit dans le commercial, il multiplie les propositions de travail et les interventions. Son chiffre d'affaires se redresse.

Mais il n'a pas pris de vacances, il a sacrifié sa vie familiale ou personnelle, il se sent de plus en plus tendu.

Ce n'est donc pas une solution optimale au sens de la qualité totale car on a « déshabillé Pierre pour habiller Paul ». Cet effort du professionnel, s'il devait se prolonger sur un tel rythme, n'est pas tenable.
On n'a donc pas affaire à un progrès constant et durable.

Si le dirigeant sacrifie durablement une partie intéressée (les personnels, les clients, ou lui-même) pour obtenir des résultats, il déséquilibre son activité et prend le risque de sacrifier son avenir à des résultats immédiats.

Dans la pratique, il arrive que le responsable d'une activité indépendante ou d'une petite entreprise protège son entreprise à son propre détriment :

- couverture sociale insuffisante,
- semaine de travail dépassant largement les 40 heures,
- manque de temps chronique,
- retraite insuffisante.

Cette situation n'est pas satisfaisante car ce déséquilibre risque de peser finalement sur les résultats de son entreprise. Aucune partie intéressée ne doit donc être sacrifiée. Un développement durable de l'entreprise s'appuie sur une satisfaction équilibrée des parties intéressées.

4.3.2 Le cercle vertueux de l'amélioration continue de la satisfaction

La progression de la satisfaction de toutes les parties intéressées n'est-elle pas une utopie ?

C'est la réduction des défauts qui permet de faire progresser simultanément la satisfaction de l'ensemble des parties intéressée.

Si, par exemple, un entrepreneur réduit le nombre des réclamations de ses clients par une démarche d'amélioration continue, le résultat sous l'angle de la qualité totale sera démultiplié :

- Les clients seront plus satisfaits ou plus exactement le nombre de clients mécontents diminuera.
- Le professionnel sera également plus satisfait par la reconnaissance de la qualité de son travail.
- Le personnel appréciera l'amélioration du climat de travail lié à la réduction des plaintes.

L'amélioration de la satisfaction du client aura aussi une incidence positive sur les performances financières et sur le revenu du chef d'entreprise. Comme les problèmes dans l'entreprise sont liés les uns aux autres, le cercle vertueux résultant de la réduction d'un défaut produit des effets en chaîne : si le climat de l'entreprise s'améliore, l'absentéisme des personnels a des chances de diminuer, affectant positivement les résultats financiers et la satisfaction des clients.

Par la réduction d'un défaut, on satisfait mieux les exigences de trois parties intéressées d'un seul coup : le client, les personnels et le chef d'entreprise.

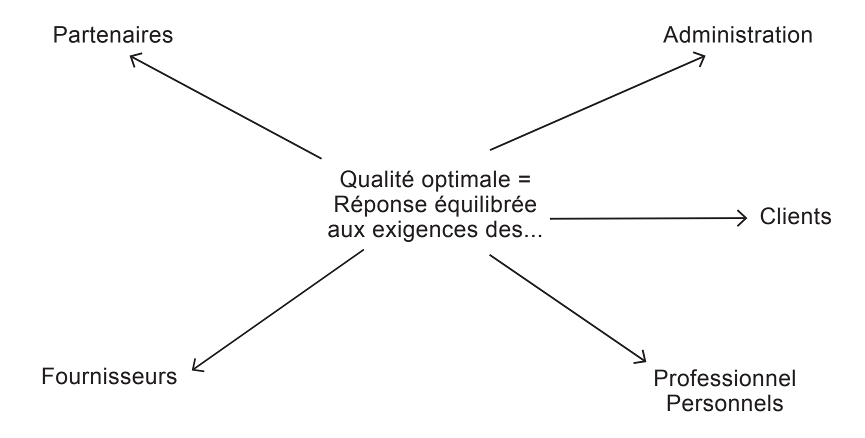
La qualité totale signifie finalement que la démarche d'amélioration des performances est une démarche mutuellement bénéfique. Chacun peut y gagner sans rien perdre hormis du temps consacré à analyser, à planifier avant d'agir et à réduire les défauts quand ils se produisent.

La solution aux problèmes de l'entreprise - dans la perspective durable de la qualité totale - n'est donc pas nécessairement dans un surcroît d'efforts, de moyens ou d'argent, mais dans une analyse raisonnée des causes des défauts lorsqu'ils se produisent et dans une bonne prévention.

4.3.3 Le schéma de la qualité totale

Le schéma suivant résume le principe de la qualité totale, c'est-à-dire la satisfaction équilibrée des exigences des parties intéressées (Figure 4.2).

Figure 4.2 La qualité totale



☑ Exemple : Le modèle de la qualité totale appliqué à une activité d'avocat

Dans le cas d'un cabinet d'avocat, les exigences des parties intéressées peuvent être, par exemple, les suivantes :

- Clients : attente d'une prise en charge rapide, d'une écoute attentive, d'un traitement efficace…
- État et Caisses Sociales : la conformité aux exigences légales, fiscales : le respect des autorisations et déclarations diverses.
- Personnels : par exemple, le respect du contrat de travail ; la qualité des conditions de travail.
- Professionnel : disposer de revenus suffisants, de bonnes conditions de travail, de suffisamment de temps libre.
- Partenaires : par exemple, le respect de la déontologie dont l'ordre des avocats est le garant.
- Fournisseurs : par exemple, pour le comptable, recevoir les éléments de comptabilité en temps et en heure pour transmettre en retour les documents nécessaires dans les délais convenus.

Être un dirigeant efficace, au sens de l'amélioration des performances, c'est donc :

- Répondre de façon équilibrée aux attentes convenues avec les parties intéressées (clients, administration, partenaires, fournisseurs, personnels…)
- Réduire les écarts entre les attentes convenues et les réalisations qui sont considérés comme autant de défauts.

Au bout du compte, ce modèle conduit à un tableau de bord où figurent les principaux objectifs à atteindre ou exigences convenues pour chacune des parties intéressées.

Ce tableau de bord synthétise les données essentielles pour la direction d'une entité, qu'elle soit une petite entreprise ou une activité d'indépendant.

4.3.4 L'intérêt du schéma de la qualité totale

Un maître artisan distinguait trois rôles dans une entreprise artisanale :

- l'apprenti, qui apprend à maîtriser les gestes techniques,
- le compagnon, qui est l'ensemblier des actions techniques,
- le maître qui négocie « la conception d'ensemble en matière de qualité totale ».

La notion de qualité totale renvoie ici à l'univers complexe de la décision du professionnel qui doit prendre en compte dans son travail de multiples facteurs et intérêts, parfois contradictoires.

La notion moderne de qualité totale donne à l'entrepreneur un principe de management qui le guidera dans les choix complexes qu'il réalise. De cette façon, le professionnel pourra mieux :

– traiter ses problèmes en profondeur,
– arbitrer entre les intérêts contradictoires.

- **Traiter ses problèmes en profondeur**

Lorsqu'un problème apparaît et se reproduit de façon régulière, c'est le signe, comme l'a montré Deming, que c'est l'organisation qui est en cause, et non tel ou tel de ses éléments.
Il faut modifier l'organisation et non traiter le problème apparent. Il faut donc chercher les causes premières du problème.

Mais il faut aussi s'assurer qu'en résolvant ce problème, on n'a pas dégradé la situation à un autre niveau. Car les problèmes sont généralement liés les uns aux autres. Si l'on essaye de résoudre un problème ici, un autre risque de se trouver aggravé ailleurs ou de prendre sa place.

C'est ce qui rend le changement si compliqué ! C'est pour cette raison qu'en général il n'y a pas de recette simple aux problèmes des entreprises.
Alors que certains professionnels rêvent de recette miracle, il n'y a que le travail de fond qui produit des résultats durables.

Grâce au tableau de bord qualité totale, le professionnel est en mesure de mieux se rendre compte s'il est dans une démarche de progrès superficielle (où il gagne d'un côté ce qu'il a dégradé de l'autre) ou dans une démarche de fond (où il progresse sur toutes les principales dimensions de son activité).

- **Arbitrer entre des intérêts contradictoires**

L'entrepreneur est aussi confronté à un autre type de dilemme. Quels intérêts privilégier dans une situation donnée ? Celui des salariés ? Des fournisseurs ? Des clients ? Du professionnel lui-même ?
Ces intérêts semblent souvent irrémédiablement opposés.

L'approche de la qualité totale aide le professionnel à clarifier ses choix en les formalisant. Elle conduit d'abord à privilégier les actions d'amélioration qui bénéficient à l'ensemble des parties intéressées, comme la réduction des défauts.

S'il constate cependant que les exigences d'une partie intéressée importante pour l'entreprise restent mal prises en compte, il pourra rééquilibrer la situation en relançant des actions en sa faveur.

Le tableau de bord est aussi un instrument d'équilibrage de l'activité.

4.3.5 En résumé

La notion de qualité totale s'appuie sur le principe fondamental suivant : la recherche de la satisfaction équilibrée des exigences des parties intéressées (c'est-à-dire des prestations convenues, des besoins exprimés et acceptés).

La qualité totale n'est pas la perfection mais une volonté de tendre vers cette satisfaction équilibrée.

La démarche d'amélioration des performances présuppose donc que l'on ait déterminé :

- Les attentes de l'entrepreneur, c'est-à-dire ses objectifs sans oublier certaines préoccupations personnelles (par exemple : revenus, temps libre, conditions de travail…).
- Les attentes convenues avec les autres parties intéressées.

Il y a défaut lorsqu'une ou plusieurs exigences importantes de ces parties intéressées ne sont pas satisfaites.

La réduction d'un défaut subi par une partie ne doit pas pour autant se traduire par la dégradation de la situation concernant l'autre partie.

Le progrès durable est un progrès équilibré qui améliore la satisfaction de l'ensemble des parties intéressées par une réduction systématique des défauts.

La démarche « qualité totale », si elle est bien maîtrisée, permet d'amorcer un cercle vertueux au terme duquel chaque partie intéressée peut sortir « gagnante ».

4.4 La démarche de résolution de problème

4.4.1 Pour passer du problème à la solution : la démarche de résolution de problème

Comment passe-t-on concrètement d'un défaut, d'une insatisfaction, à sa résolution ?

Les entreprises japonaises qui ont été les premières à appliquer concrètement les enseignements de Deming ont également été les premières à réfléchir à des outils permettant de passer de l'énoncé du problème à sa solution.

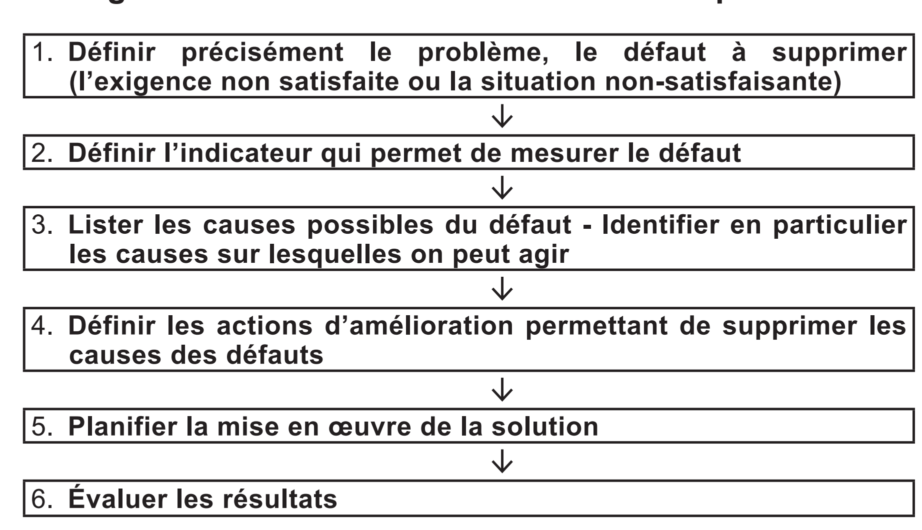
La méthode devait être simple. En effet, il fallait que les ouvriers eux-mêmes puissent s'en servir pour améliorer les problèmes d'organisation à leur niveau, dans leur atelier.

Dans ce but, a été conçue la « démarche de résolution de problème » qui sert de guide pour définir, de façon méthodique, des solutions adaptées à des problèmes identifiés.

4.4.2 Les étapes de la démarche de résolution de problème

La démarche de résolution de problème comprend généralement les étapes présentées dans le schéma suivant (Figure 4.3) :

Figure 4.3 La démarche de résolution de problème



☑ **Exemple : un retard fréquent de paiement des caisses sociales**

- **Le défaut**

Les fréquents retards de paiement des cotisations sociales ont conduit cet entrepreneur à inscrire ce point dans ses actions d'amélioration annuelles.

Il s'agit ici d'un défaut qui a plusieurs conséquences négatives :

– Pour l'entrepreneur : du temps perdu (la difficulté éventuelle à joindre les intéressés au téléphone, l'écriture d'une lettre de demande de remise des pénalités), du stress (la réception d'une lettre d'injonction à payer) et, éventuellement, des pénalités de retard.

– Pour les caisses sociales : la non-satisfaction de leurs exigences.

- **L'indicateur de mesure du défaut**

Il pourra choisir :

– soit le nombre de lettres de rappels reçues annuellement,

– soit le coût annuel des pénalités de retard.

- **Les causes du défaut**

À titre d'illustration, on peut imaginer que les principales causes des défauts sont :

– l'oubli des dates limite,

– l'absence de l'entrepreneur individuel au moment de la réception des demandes de paiement (déplacement, vacances),

– l'absence de disponibilités financières au moment des échéances sociales.

- **Les améliorations possibles**

Les actions d'amélioration sont celles qui vont supprimer la cause des défauts.

On suppose que l'entrepreneur ne peut agir immédiatement sur le manque de disponibilités financières au moment des échéances. Il agira donc de façon prioritaire sur les autres causes identifiées.

À titre d'illustration toujours, on peut imaginer les solutions suivantes :

– la création d'un mémento des dates de paiement affiché bien visible sur son bureau,

– la préparation d'une lettre-type de demande d'échéancier de paiement,

– le choix du prélèvement automatique, lorsque sa situation financière le lui permettra.

- **La planification de la mise en œuvre**

Une fois décidées les mesures d'amélioration, l'entrepreneur se fixe un délai de réalisation : dans le cas présent trois mois.

- **L'évaluation des résultats**

Au bout d'un certain temps, l'entrepreneur va évaluer les effets des actions mises en œuvre et mesurer à nouveau le nombre de lettres de rappel et le coût des pénalités.

Si les deux indicateurs indiquent un résultat égal à zéro, l'action est couronnée de succès, le défaut est supprimé. Il faut seulement s'assurer que le succès obtenu se maintient dans la durée.

Si les deux indicateurs indiquent une simple diminution, il faut poursuivre l'action et peut-être approfondir l'analyse des causes.

Si les deux indicateurs sont inchangés ou augmentent, c'est que l'analyse des causes n'a pas permis de cerner les vraies causes. Les actions d'amélioration n'ont donc pas eu d'effet.

Il faut reprendre l'analyse des causes et définir de nouvelles actions d'amélioration.

4.5 Améliorer ses performances : par où commencer ?

L'entrepreneur, le professionnel indépendant ou le créateur d'entreprise qui souhaite assurer un décollage de ses performances a le choix entre deux approches, la première plus ambitieuse, la seconde plus progressive :

– une certification partielle ou totale de son activité,
– une mise en œuvre progressive et autonome de la méthode de Deming.

4.5.1 La certification de son activité

Le référentiel de certification le plus complet est la norme de management de la qualité ISO 9001:2000, actualisée en 2008 (voir le glossaire pour plus de détails).

Il existe aussi des normes qui servent de base à la certification d'un produit ou d'un service. Elles sont généralement plus simples à mettre en œuvre car elles portent sur les caractéristiques des prestations offertes et non sur le système de management concerné.

L'entrepreneur aura intérêt à se renseigner sur les deux types de normes avant de s'engager.

Il privilégiera la certification lorsque ses prestations comportent des risques importants (financiers, sanitaires…), lorsque son entreprise livre de gros clients ou lorsque sa démarche d'amélioration des performances est déjà bien avancée.

• Avantages de la certification

L'application de la norme ISO 9001 ou d'une norme similaire permet de mettre en œuvre les outils de l'approche de Deming de façon cohérente, ce qui permet de progresser de façon plus rapide dans l'amélioration des performances.

La démarche de performance aboutit à la délivrance d'un certificat, suite à un audit réalisé par un organisme accrédité. La certification représente donc une forme de reconnaissance de la qualité dont fait preuve l'entreprise.

L'entrepreneur pourra en faire état dans ses contacts avec ses clients ; celle-ci pourra contribuer positivement à l'image de son entreprise.

• Inconvénients de la certification

Le temps à consacrer

La préparation de la certification prend en moyenne entre un an et un an et demi.

Elle exige de l'entrepreneur un effort intense de mise à niveau de son entreprise pendant cette période.

L'investissement financier

L'entrepreneur devra sans doute avoir recours à un consultant pour mettre à niveau son organisation et y intégrer les bonnes pratiques requises par la norme.

Par ailleurs, il devra se sensibiliser, former son personnel aux nouvelles procédures de travail, faire réaliser les audits internes demandés par la norme et rémunérer l'auditeur externe qui délivre le certificat.

La gestion documentaire

Le professionnel devra établir et tenir à jour l'ensemble des documents nécessaires à la réalisation de l'audit de certification.

• Les étapes

Les principales étapes de la démarche de certification sont les suivantes :

- Décision se faire certifier. Sensibilisation de l'entrepreneur et de l'équipe dirigeante au management de la qualité.
- Nomination d'un chef de projet qualité (dans le cas d'une PME). Dans une TPE, il s'agit de l'entrepreneur lui-même.
- Comparaison de la situation actuelle de l'entreprise par rapport aux exigences de la norme. Identification des écarts.
- Définition d'un plan d'action visant à supprimer les écarts et rendre l'organisation conforme aux bonnes pratiques recommandées par la norme.
- Mise en œuvre du plan d'action, seul (entreprise solo) ou dans le cadre de groupes de travail (PME).
- Écriture des documents requis par la norme.
- Formation des personnels à la nouvelle norme, à son application dans l'entreprise et aux nouvelles procédures de travail.
- Audit « blanc » réalisé en interne visant à tester la conformité de l'entreprise à la norme. Correction des écarts.
- Audit de certification.
- Prise en compte des observations de l'audit (si leur gravité n'entraîne pas le rejet de la demande de certification).
- Obtention du certificat.

4.5.2 La mise en œuvre progressive et autonome de la méthode de Deming

C'est le cas de figure où l'entrepreneur n'a pas le besoin de se faire certifier.

Il souhaite cependant améliorer ses performances. Il peut alors choisir de mettre en place de façon progressive la méthode de Deming présentée dans cet ouvrage. C'est le management *par* la qualité, c'est-à-dire l'utilisation des principaux outils de la performance inspirés de cette méthode dans le cadre de la gestion de son entreprise.

Certains de ces outils seront développés dans le cadre de cette collection[6].

- **Avantages de cette approche**

– La possibilité de progresser à son rythme sans être contraint par une norme.
– La possibilité de choisir les outils qui conviennent le mieux à son métier ou à sa situation.
– Cette approche est plus économe en argent et en temps.
– Elle permet d'étaler l'effort d'amélioration dans le temps.

- **Inconvénients**

– Le professionnel, livré à lui-même, risque de manquer de continuité dans l'effort.
– Pour certains, la lecture d'ouvrages spécialisés leur suffira à mettre en place les outils. D'autres auront besoin de conseils extérieurs ou de supervision.

- **Les étapes**

Il n'y a pas de parcours unique qui vaille pour toutes les situations.
Certains entrepreneurs confrontés à des défauts récurrents ou qui ressentent le besoin de fiabiliser leur activité choisiront de mettre en place des outils inspirés de la démarche de résolution de problèmes : suivi et traitement des défauts ; analyse des risques...

D'autres qui souhaitent voir haut et loin commenceront par définir leur politique, leurs objectifs et leur tableau de bord de suivi, inspirés du management de la qualité totale.

Dans tous ces cas de figure, celui qui souhaite manager son entreprise par la qualité déroulera un ensemble d'outils fondés sur la roue de Deming en vue de l'amélioration continue de ses performances.

---

6 Voir notamment les ouvrages suivants dans la même collection :
- *Améliorer votre efficacité – 3 outils simples et efficaces !*
- *Fidéliser et gagner vos clients par l'écoute – Des outils à votre portée !*
- *Élaborer des objectifs et un TBD de suivi – Voici les modes d'emploi !*

4.6 Récapitulatif

Trois schémas sont particulièrement représentatifs de l'approche de Deming.

La « roue de Deming » met en évidence les quatre étapes nécessaires à toute bonne organisation du travail : la planification, la réalisation, l'évaluation et l'amélioration.

Elle définit donc une méthode simple, décomposée par étapes, pour planifier son travail et faire progresser son activité de façon continue, sans brûler aucune étape importante.

Cette méthode s'applique aussi bien au niveau de la direction d'une entreprise ou de la gestion d'un projet ou d'un processus de travail particulier.

La « qualité totale » n'est pas la recherche de la perfection mais le souci constant de progresser dans la satisfaction équilibiée de l'ensemble des parties intéressées.

Il y a « défaut » lorsqu'une ou plusieurs exigences importantes de ces parties intéressées ne sont pas satisfaites. Par la réduction d'un défaut, on satisfait mieux les exigences de plusieurs parties intéressées ; c'est le cercle vertueux de l'amélioration continue.

La solution aux problèmes du professionnel – dans la perspective durable de la qualité totale – n'est donc pas nécessairement dans un surcroît d'efforts, de moyens ou d'argent mais dans une analyse raisonnée des causes des défauts et dans une bonne prévention.

Au bout du compte, le modèle de la qualité totale conduit à un tableau de bord où figurent les principales exigences convenues avec les parties intéressées et les principaux objectifs d'amélioration à atteindre dans l'année.

La « démarche de résolution de problème » sert de guide pour définir des solutions adaptées à partir des défauts constatés.

Pour mettre en œuvre ces outils, l'entrepreneur peut choisir d'entreprendre une démarche de certification ISO 9001, de produit ou de service, qui lui assurera un bon niveau de performance de son organisation mais lui demandera un investissement significatif au plan humain et financier.

Il peut aussi décider d'appliquer à son organisation les outils inspirés de l'approche de Deming de façon autonome ; il apprendra alors à mieux s'organiser en planifiant son effort, en prévenant les défauts et en amélioration ses performances en permanence.

5
Grilles d'auto-diagnostic et de progrès

Au terme de cette présentation de la démarche d'amélioration des performances, les checks-list ci-dessous vont vous permettre de réaliser un premier auto-diagnostic rapide et global de votre activité, au regard de certains critères de performance évoqués dans cet ouvrage.

5.1 Auto-diagnostic des dysfonctionnements dans mon activité

Consigne

Entourez la réponse qui s'accorde le mieux à de votre situation.
Faites ensuite le total de vos résultats sur l'ensemble des six rubriques.

1. Je rencontre des problèmes avec mes clients ou je reçois des réclamations de leur part :
   - → Souvent : 4
   - → Assez souvent : 3
   - → Peu souvent : 2
   - → Rarement : 1
2. Les conséquences négatives de ces problèmes et de ces réclamations sur mon entreprise sont :
   - → Importantes : 4
   - → Assez importantes : 3
   - → Peu importantes : 2
   - → Pas importantes du tout : 1
3. Des dysfonctionnements internes dans mon entreprise se produisent :
   - → Souvent : 4
   - → Assez souvent : 3
   - → Peu souvent : 2
   - → Rarement : 1
4. Les conséquences négatives des dysfonctionnements internes sur mon entreprise sont :
   - → Importantes : 4
   - → Assez importantes : 3
   - → Peu importantes : 2
   - → Pas importantes du tout : 1
5. Des imprévus (pannes, défauts de paiements, maladie…) perturbent mon activité :
   - → Souvent : 4
   - → Assez souvent : 3
   - → Peu souvent : 2
   - → Rarement : 1

6. Les conséquences négatives de ces imprévus sur mon entreprise sont :
   → Importantes : 4
   → Assez importantes : 3
   → Peu importantes : 2
   → Pas importantes du tout : 1

Analyse des résultats

18 à 24 : Des problèmes récurrents d'organisation perturbent votre activité et vous occasionnent vraisemblablement des pertes financières. Il parait nécessaire que vous consacriez une attention prioritaire au traitement de ces problèmes dès que possible.

12 à 17 : La fiabilité de vos modes de fonctionnement paraît aléatoire. En portant votre attention sur les problèmes récurrents qui pénalisent votre activité, vous pourriez faire des gains d'efficacité importants.

6 à 11 : Les dysfonctionnements de votre entreprise paraissent limités. Avez-vous exploré les autres gisements d'économie possibles (relation client, définition et suivi d'objectifs, maîtrise et amélioration de vos processus de travail…) ?

5.2 Auto-diagnostic de l'orientation de mon entreprise : métier ou performance

Consigne

Entourez la réponse qui se rapproche le plus de votre situation.
Lisez ensuite la façon d'interpréter vos résultats ci-dessous.

1. Le marché

A/ Je le connais par expérience.
B/ J'ai fait une étude de marché.
C/ Je fais confiance à mon intuition.

2. Avant une prestation

A/ Je suis un professionnel qui sait généralement ce qu'il doit faire.
B/ Je fais exprimer de façon précise les attentes du client.
C/ Je pense que le client attend que je lui dise ce qui est le mieux pour lui.

3. Ma politique et mes objectifs

A/ Je fonctionne plutôt à l'intuition.

B/ Je fonctionne sur la base d'une politique et d'objectifs écrits.

C/ J'ai essayé d'élaborer une politique mais j'ai du mal à l'appliquer.

4. Mon bilan annuel

A/ Je ne m'en sers pratiquement pas.

B/ Je regarde les résultats et quelques ratios financiers.

C/ J'analyse mon bilan comptable et je réalise aussi un bilan extra comptable portant sur le degré d'atteinte de mes objectifs en matière de performance clients, fournisseurs ou personnels.

5. Les suites de mon bilan annuel

A/ En complément de l'échange avec mon comptable, je me réserve un temps important pour préparer un plan d'action sur la base de mon bilan comptable et de performance.

B/ Je tire peu de conclusions pratiques de mon bilan.

C/ Je discute avec mon comptable des mesures à prendre.

6. Une réclamation d'un client

A/ Ce client, je le connais, il est difficile.

B/ J'essaye de lui faire comprendre que j'ai raison.

C/ Je note et j'analyse cette réclamation pour la prévenir la prochaine fois.

7. Un problème inattendu

A/ C'est un prestataire ou un employé qui n'a pas bien fait son travail.

B/ C'est la fatalité.

C/ J'ai dressé la liste des problèmes potentiels et des mesures à prendre.

8. Mes bonnes idées

A/ Beaucoup d'idées me viennent mais je les oublie facilement.

B/ Je les note soigneusement.

9. Mon auto-diagnostic

A/ J'ai identifié mes points faibles et j'ai établi un plan d'action pour les compenser.

B/ J'ai confiance en moi : je pense que tout va bien se passer.

C/ Je connais mes points faibles mais je pense que c'est lié à mon caractère : il n'y a pas grand-chose à faire.

10. Mon tableau de bord

A/ J'ai les chiffres en tête.

B/ Le bilan comptable me suffit.

C/ J'ai un tableau de bord que j'ai élaboré moi-même et qui tient compte de toutes les dimensions importantes liées à mon activité financière ou à mes autres performances.

11. Examen du tableau de bord

A/ À quoi bon ?

B/ En fin d'année avec le comptable.

C/ Tous les trois mois, je fais le bilan des progrès, des retards et des difficultés sur la base d'indicateurs chiffrés.

12. J'ai perdu un client

A/ De toute façon, c'était un client difficile.

B/ Dommage mais il n'y a rien à faire.

C/ Je réalise le suivi de mes clients perdus et j'en analyse les causes.

13. La satisfaction des clients

A/ Je pense que, dans l'ensemble, mes clients sont satisfaits.

B/ Je mesure leur satisfaction.

C/ Les clients sont difficiles à contenter.

14. Les clients fidèles

A/ Ils sont attachés à ma personne.

B/ Je les fidélise, notamment par l'amélioration de leur satisfaction.

Interprétation de vos résultats

Donnez-vous les notes suivantes :

1 : A/ : 2: B/ : 3 C/ : 1	8 : A/ : 1: B/ : 2
2 : A/ : 2: B/ : 3 C/ : 1	9 : A/ : 3: B/ : 2 C/ : 1
3 : A/ : 1: B/ : 3 C/ : 2	10 : A/ : 1: B/ : 2 C/ : 3
4 : A/ : 1: B/ : 2 C/ : 3	11 : A/ : 1: B/ : 2 C/ : 3
5 : A/ : 3: B/ : 1 C/ : 2	12 : A/ : 2: B/ : 1 C/ : 3
6 : A/ : 2: B/ : 1 C/ : 3	13 : A/ : 2: B/ : 3 C/ : 1
7 : A/ : 2: B/ : 1 C/ : 3	14 : A/ : 1: B/ : 2

Faites le total de vos notes et reportez-vous au tableau suivant.

Analyse des résultats

14 à 20 : Vous gérez votre activité de façon intuitive et vous vous fiez surtout à votre bon sens. Vous êtes plutôt centré sur votre métier et sans doute un bon professionnel. Mais est-ce suffisant pour en surmonter les écueils et réussir durablement ? Pourquoi ne pas prendre un petit peu de recul en vous inspirant des méthodes d'amélioration des performances qui vous correspondent le mieux ?

20 à 28 : Vous faites confiance à votre expérience et avez fait les premiers pas en matière de gestion. Vous disposez encore de marges de progrès importantes en allant plus loin dans la formalisation de votre activité.

28 à 38 : Vous êtes organisé selon les bonnes pratiques du management moderne. Devenez *« benchmark »* (au niveau des meilleurs) en comparant votre entreprise aux référentiels ou aux bonnes pratiques du management des performances existant et en visant la réduction des écarts (voir notamment l'autodiagnostic suivant).

5.3 Auto-évaluation de la situation de mon entreprise au regard de quelques bonnes pratiques du management des performances

Êtes-vous « *benchmark* » (parmi les entreprises les plus performantes de votre secteur) ? Pour estimer votre situation par rapport aux bonnes pratiques des entreprises performantes inspirées par l'approche de Deming, auto-évaluez-vous selon les consignes suivantes.

Consigne

Notez-vous 1 si vous avez répondu OUI. Notez-vous 0 si vous avez répondu NON.

Faites la somme de vos points, rubrique par rubrique.

Lisez ensuite la façon d'interpréter vos résultats.

- **Résoudre les problèmes de votre organisation**

Êtes-vous bien organisé(e) pour résoudre les problèmes de fonctionnement qui surgissent dans votre entreprise ?

Suppression et prévention des non-conformités

(C'est-à-dire les dysfonctionnements internes ou les produits ou services qui ne respectent pas les exigences convenues avec le client).

1. Lorsqu'une non-conformité est constatée, elle est supprimée dès qu'elle est identifiée.
2. Vous dressez un relevé de ces non-conformités.
3. Vous évaluez les coûts des vos non-conformités.
4. Vous analysez les causes des principales non-conformités.
5. Des actions d'amélioration sont définies pour éliminer les causes des non-conformités.
6. Vous avez défini une procédure relative à l'identification et à la suppression des non-conformités.
7. Vous avez écrit une procédure relative à l'élimination des causes de non-conformités.
8. Vous évaluez l'efficacité des actions d'amélioration visant à supprimer les causes de non-conformité.

Prévention des risques

9. Vous identifiez les problèmes potentiels qui pourraient survenir au cours de votre activité.
10. Vous mesurez ces risques.
11. Vous mettez en place des actions préventives pour réduire vos risques les plus importants.

Analyse des résultats – Résolution de problèmes

0 à 1 : Vous êtes peut-être trop optimiste. Songez qu'il vaut mieux prévenir que guérir. Les coûts des non-conformités peuvent représenter jusqu'à 30% de votre chiffre d'affaires.

2 à 6 : Vous avez pris conscience du besoin de réduire les défauts et vous avez jeté les bases d'un management rationnel et efficace. Vous avez encore des marges de progrès dans ce domaine.

7 à 11 : Vous gérez votre organisation de façon raisonnée et efficace. Suivez vos coûts de la non-conformité et voyez si vous n'avez pas encore des marges de progression.

Relation client

Êtes-vous bien organisé(e) pour satisfaire et fidéliser vos clients ?

1. Vous avez identifié de façon objective (par la lecture ou la réalisation d'enquêtes) les besoins de vos clients sur votre marché.
2. Vous identifiez les besoins et les attentes du client avant chaque prestation importante (les besoins contractuels et informels).

3. Vous formalisez ces besoins dans un document.
4. Vous hiérarchisez ces besoins.
5. Vous déployez les besoins de votre client dans les caractéristiques de la prestation.
6. Vous mesurez la satisfaction de votre clientèle.
7. Lorsque la mesure de satisfaction donne des résultats insuffisants, vous en analysez les causes et vous élaborez des actions d'amélioration.
8. En plus des indices de satisfaction, d'autres indicateurs vous permettent de suivre vos performances-clients (taux de fidélisation…).
9. Vous avez formulé des engagements écrits vis-à-vis de votre clientèle en réponse aux attentes que vous avez identifiées.
10. Vous avez réfléchi aux actions à conduire pour développer la fidélité de vos clients.

Analyse des résultats – La relation client

0 à 3 : Vous êtes plutôt intuitif(ve) dans votre relation au client. Est-ce suffisant ? Calculez le nombre de clients perdus et ce que cela vous coûte en chiffre d'affaires. N'est-ce pas dommage alors que quelques actions bien ciblées pourraient améliorer la fidélisation de vos clients ?

4 à 6 : Vous avez jeté les bases d'une relation méthodique avec vos clients. Quel est le taux de satisfaction de vos clients ? Voyez quelle est votre marge de progression.

7 à 10 : Vous faites partie des meilleurs de votre profession. Cherchez-vous à enchanter vos clients pour devenir *« benchmark »* ?

- **Politique et tableau de bord**

Êtes-vous bien organisé(e) pour vous développer de façon efficace et équilibrée ?

Politique et objectifs

1. Vous avez élaboré votre politique annuelle.
2. Votre politique est communiquée (aux personnels, aux clients ou aux fournisseurs).
3. Votre politique est comprise (par les personnels ou par les clients ou par les fournisseurs).
4. Vous déterminez chaque année des objectifs mesurables.
5. Vos objectifs sont cohérents par rapport à votre politique.
6. Ces objectifs prennent en compte les besoins de vos clients.
7. Un plan d'action (ressources humaines, matérielles, financières…) est défini en vue d'atteindre vos objectifs.

Tableau de bord

8. Vous avez établi un tableau de bord pour suivre l'atteinte de vos objectifs.
9. Le tableau de bord vous fournit des informations sur la satisfaction de vos clients.
10. Le tableau de bord vous fournit des informations sur la qualité de vos fournisseurs ou sur la satisfaction de leurs besoins.
11. Le tableau de bord vous fournit des informations sur la compétence des personnels ou sur la satisfaction de leurs besoins.
12. Vous atteignez généralement vos objectifs.

Revue de direction (c'est-à-dire le bilan périodique)

13. La fréquence de votre revue de direction est définie.
14. Votre revue de direction débouche sur un plan d'amélioration ou sur l'actualisation de vos objectifs.

Analyse des résultats

0 à 2 : Vous n'aimez peut-être pas trop formaliser vos projets ?
Votre niveau de développement risque de s'en ressentir.

3 à 5 : Vous avez commencé à formaliser votre stratégie de développement. Ne vous limitez pas aux dimensions économique ou financière seulement. Des clients satisfaits, par exemple, sont les meilleurs soutiens de votre développement.

6 à 10 : Vous semblez bien engagé dans le management des performances de votre entreprise. Vous ne possédez pas encore tous les outils des entreprises les plus performantes mais vous vous en approchez.

11 à 14 : Votre management vous rapproche des entreprises leaders de leur secteur. Ne vous reposez pas sur vos lauriers tout de même.

Conclusion générale

L'approche de Deming, appelée : « management de la qualité », est apparue dans les années 1950 et a conquis les entreprises du monde entier par la simplicité et la cohérence de ses principes ainsi que par l'efficacité de ses outils.

Cette nouvelle méthode d'organisation permet de réaliser des gains d'efficacité importants. Elle donne un statut clair et bien identifié aux aspects non directement économiques des organisations : les attentes des personnels, les attentes de la collectivité ou des partenaires, etc.

La satisfaction des personnels, le respect des fournisseurs et des clients sont ainsi devenus, grâce à cette nouvelle approche, des valeurs à prendre en compte, au même titre que la rentabilité immédiate.

Cette révolution douce se fonde sur l'implication et la participation active des personnels et des autres parties intéressées. Elle peut être résumée en trois schémas généraux articulés l'un à l'autre : la roue de Deming, la qualité totale et la démarche de résolution de problème.

Cette démarche s'applique à tout type d'organisation quelle que soit sa taille, sa nature ou sa vocation.

Elle a donc tout à fait sa place dans le champ des petites entreprises, unipersonnelles ou employant du personnel.

En effet, les indépendants, les libéraux, les chefs de petites entreprises, pour qui la rentabilité immédiate n'est souvent pas la seule valeur, trouveront dans cette approche les valeurs de respect du client et d'implication personnelle qui fondent souvent leur engagement.

Cette approche respecte la liberté de l'entrepreneur dans la mesure où elle lui conseille comment faire mais ne dit pas quoi faire. Dans la fixation des objectifs, tout est finalement une question de choix personnel et la méthode de Deming clarifie les conditions de ce choix.

Là où l'entreprise est gérée habituellement de façon implicite par le professionnel, l'approche proposée lui apporte des outils appropriés pour la gérer de façon plus formelle et plus raisonnée.
Elle permet ainsi de poser les bases d'un progrès durable fondé sur la recherche de la satisfaction des parties intéressées.

Cette approche des organisations fondée sur l'amélioration des performances est plus simple à mettre en œuvre dans les petites structures puisqu'elle ne demande pas le long processus d'apprentissage que requiert le changement de culture dans les grandes organisations.
Elle ne demande pas non plus le long processus de construction du consensus entre les membres de la direction puis de conviction des personnels.

Les outils d'amélioration des performances peuvent donc être utiles à l'entrepreneur qui souhaite créer les conditions d'un progrès durable de son activité.

Glossaire

AFNOR

Association Française de Normalisation.

Auto-évaluation

Revue complète et méthodique des activités et des résultats de l'organisme par référence au système de management de la qualité ou à un modèle d'excellence.

Ce modèle peut être la norme ISO 9004, le référentiel de l'European Foundation for Quality Management (E.F.Q.M) ou celui du Prix Français de la Qualité et de la Performance.

Assurance de la qualité

Partie du management de la qualité visant à donner confiance en ce qu'un produit ou un service satisfera aux exigences pour la qualité (selon ISO 9000:2005).

Certification ISO 9001

Assurance de la qualité reconnue par un organisme tierce partie au plan international et s'appuyant sur la norme ISO 9001.

Conformité

Satisfaction d'une exigence (selon ISO 9000:2005).

Contrôle

Evaluation de la conformité par observation et jugement accompagné, si nécessaire, de mesurages, d'essais ou de calibrage (ISO 9001:2005).

Coût d'obtention de la qualité

Ensemble des coûts engagés par l'entreprise pour atteindre et assurer les niveaux de qualité requis.

Démarche qualité

Mise en œuvre de moyens de prévision, de prévention, de contrôle et d'amélioration de manière progressive afin d'atteindre les objectifs fixés de qualité.

Exigence

Besoin ou attente formulés, habituellement implicites, ou imposés (selon ISO 9000:2005).

Ce sont principalement :

- les exigences du client (par exemple, le respect du délai contractuel pour une prestation) ;
- les exigences d'autres parties intéressées (par exemple, le respect des délais de paiement des fournisseurs) ;
- les exigences réglementaires (par exemple, le respect des lois concernant l'hygiène et la sécurité) ;
- les exigences internes (par exemple, le respect d'une procédure interne).

ISO

C'est le sigle de l'organisation créant les normes internationales : International Organization for Standardization.

Il tire son origine du préfixe grec « isos » qui signifie « égal » et qui traduit le caractère universel des normes qui sont communes à tous les pays.

ISO 9000

C'est la série des normes relatives aux systèmes de management de la qualité, composée de trois documents, à savoir :

- ISO 9000, actualisée en 2005. Elle est intitulée : « Principes essentiels et vocabulaire ».
- ISO 9001 intitulée : « Exigences ». Elle a été amendée en 2008 sans ajouter de nouvelles exigences mais en apportant des clarifications et des interprétations nouvelles.
- ISO 9004 intitulée «Lignes directrices pour l'amélioration des performances». Elle vise le succès durable et à long terme de l'organisme par la prise en compte équilibrée des attentes de l'ensemble des parties intéressées. Elle englobe ISO 9001 qui est principalement orientée vers les exigences des clients.

ISO 9001

Cette norme est la référence pour obtenir la certification ISO 9001. Les normes ISO 9001 sont appliquées par des centaines de milliers d'organismes dans 175 pays.

Management de la qualité

Activités coordonnées permettant d'orienter et de contrôler un organisme en matière de qualité (selon ISO 9000:2005).

Ces activités consistent à déterminer la politique qualité, les objectifs et les responsabilités, et à les mettre en œuvre par des moyens tels que la planification de la qualité, la maîtrise de la qualité, l'assurance de la qualité et l'amélioration de la qualité.

Management total de la qualité

Mode de management d'un organisme centré sur la qualité, basé sur la participation de tous ses membres et visant au succès à long terme par la satisfaction des clients, des autres parties intéressées et de la société.

Non-conformité

Non-respect d'une exigence (selon ISO 9000:2005).

Partie intéressée

Personne ou groupe de personnes ayant un intérêt dans le fonctionnement ou le succès d'un organisme (selon ISO 9000:2005).
Ce sont principalement les clients, les propriétaires ou les donneurs d'ordre, les personnels, les syndicats, les fournisseurs, les partenaires ou la société dans son ensemble.

Performance

Capacité à atteindre des objectifs préalablement définis.

Qualité

Ensemble des caractéristiques d'un produit ou d'un service qui lui confèrent l'aptitude à satisfaire des besoins exprimés ou implicites (ISO 8402).

Aptitude d'un ensemble de caractéristiques intrinsèques à satisfaire des exigences (selon la norme ISO 9000:2005).

Qualité totale

Satisfaction équilibrée des exigences des principales parties intéressées par l'activité de l'entreprise.

Bibliographie

Edwards W. Deming, Qualité : *La révolution managérial*e, Économica, 1988.

Norme NF EN ISO 9000, *Systèmes de management de la qualité*, AFNOR.

- ISO 9000:2005, *Principes essentiels et vocabulaire*.
- ISO 9001:2008, *Exigences*.
- ISO 9004:2000, *Lignes directrice pour l'amélioration des performances*.

ISO 9001 pour les PME. Comment procéder, Éditions ISO, 2003.

Didier Noyé, *Résoudre un problème*, INSEP Éditions, 1999.

- Fascicule 1 : *La démarche*.
- Fascicule 2 : *Les outils*.